CUỐN SÁCH HAY NHẤT DÀNH CHO CÁC CHỦ DOANH NGHIỆP
DO TẠP CHÍ INC. BÌNH CHỌN

ĐỪNG BÁN KHI CHƯA ĐƯỢC GIÁ

Built to Sell

CHIÊU THỨC TẠO RA MỘT CÔNG TY
CÓ THỂ PHÁT TRIỂN MÀ KHÔNG CẦN TỚI BẠN

JOHN WARRILLOW

Nguyễn Mai Khanh *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời tựa

Cuốn sách này nói về cách xây dựng một công ty có thể phát triển mà không cần tới bạn. Khi đó, bạn đã có một khối tài sản rất đáng giá và có thể bán lại. Tôi có thể viết cuốn sách này theo cẩm nang hướng dẫn từng bước kèm danh sách những việc cần làm và các biểu đồ, nhưng tôi đã chọn cách kể chuyện.

Đây là câu chuyện giả tưởng về Alex Stapleton – chủ một công ty quảng cáo muốn bán đi công ty của mình. Công ty của Alex khá thành công và phát triển được một lượng khách hàng trung thành, nhưng anh lại vướng phải một vấn đề. Do là người có nhiều kinh nghiệm nhất trong chuyên môn nên anh thường kiêm nhiệm phần lớn việc bán hàng của công ty. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi mọi khách hàng của Alex đều chỉ muốn đích thân anh phụ trách dự án của họ.

Cảm thấy mệt mỏi và kiệt sức, Alex lâm vào bế tắc và không biết phải làm gì để phát triển công ty lên một tầm cao mới. Khi quyết định bán công ty, anh đã tìm gặp người bạn cũ Ted Gordon – một doanh nhân rất thành đạt. Câu chuyện mở ra khi Ted hướng dẫn cho Alex cách bán lại công ty.

Dù đây là một câu chuyện giả tưởng nhưng những trải nghiệm của Alex lại rất thực tế đối với nhiều chủ công ty. Tại Mỹ, có khoảng 23 triệu công ty và chỉ có vài trăm nghìn công ty có thể bán lại được mỗi năm. Nghĩa là, với mỗi một công ty nhỏ có người mua lại, sẽ có khoảng 100 công ty không bán được. Cuốn sách này cung cấp một bộ khung và kế hoạch hành động để đảm bảo công ty bạn thuộc 1% đáng mơ ước đó.

Đây không phải là một cuốn tự truyện. Alex và Ted là hình mẫu tổng hợp của những người mà tôi đã gặp cùng những kinh nghiệm tôi đã đúc kết được trong suốt 15 năm hoạt động trong thị trường công ty quy mô nhỏ. Lần đầu tôi biết tới sự nghiệp của một doanh nhân là khi mới tốt nghiệp, được bố mẹ đưa tới buổi lễ

trao thưởng và vinh danh một nhóm doanh nhân khởi nghiệp thành đạt. Tôi đã lắng nghe những câu chuyện tuyệt vời về cuộc đời họ rồi quyết định lập ra một chương trình phát thanh để kể lại những câu chuyện ấy – chương trình có tên "Today's Entrepreneur" (tạm dịch: Doanh nhân trong ngày), và cứ cuối tuần tôi lại phỏng vấn một doanh nhân khác nhau trong suốt ba năm. Tôi cũng thành lập một công ty sự kiện và một công ty marketing, rồi dành 12 năm để xây dựng một công ty nghiên cứu chuyên hỗ trợ các tập đoàn lớn đang nhắm tới những công ty nhỏ. Hằng năm, chúng tôi tiến hành phỏng vấn và khảo sát hơn 10.000 chủ công ty nhằm đào sâu ý tưởng trong đầu họ hơn. Tôi đã rất may mắn khi được gặp những người thầy tận tâm, những hình mẫu để tôi xây dựng nhân vật Ted Gordon.

Một trong những điều quan trọng nhất tôi học được là dù có khó khăn khi nghĩ tới cảnh phải thoái lui khỏi công ty do chính mình vất vả gây dựng, bạn vẫn có rất nhiều lý do cho việc mong muốn xây dựng một công ty có thể bán được:

• Công ty bạn có thể là khoản tích lũy tốt nhất cho một cuộc sống hưu trí an nhàn.

• Có thể bạn muốn xây dựng một công ty khác.

• Có thể bạn cần tiền để giải quyết vấn đề tài chính cá nhân.

• Có thể bạn cần nhiều thời gian hơn cho bản thân.

• Có thể bạn muốn ngủ ngon hơn mỗi tối khi biết mình có thể bán lại công ty nếu muốn hoặc cần.

Tất nhiên, đây chỉ là một vài ví dụ điển hình, nhưng dù động cơ tạo dựng một công ty có thể bán được của bạn là gì, tôi hy vọng câu chuyện của Alex và Ted sẽ truyền cảm hứng và giúp ích ít nhiều cho bạn.

Hãy giữ liên lạc bằng cách tham gia cộng đồng các chủ công ty – những người đã xây dựng nên các công ty có thể hoạt động mà không cần tới họ tại: www.BuiltToSell.com

John Warrillow

Twitter: @JohnWarrillow

Facebook.com/BuiltToSell

Trang blog được cập nhật hằng tuần:

BuiltToSell.com/blog

Lời nói đầu

Trong gần 3 thập kỷ làm việc tại tạp chí Inc. – ban đầu với cương vị là chủ bút, sau đó với tư cách là tổng biên tập, rồi trở thành biên tập viên độc lập[1] – tôi đã gặp rất nhiều người thầy đáng kính và chính họ đã dạy cho tôi những kiến thức tuyệt vời về kinh doanh khởi nghiệp. Một trong những điều tôi học được là nghịch lý cơ bản nằm trong cốt lõi của việc xây dựng một công ty, chí ít là nó đã được những doanh nhân thông thái nhất áp dụng: Bạn nên liên tục vận hành công ty như thể nó sẽ trường tồn mãi mãi, đồng thời cũng cần cố gắng hết sức để tối đa hóa giá trị của nó và xây dựng theo các quy chuẩn cho phép nó có thể bán được với giá cao nhất tại bất cứ thời điểm nào.

Đó là triết lý của Jack Stack, đồng sáng lập kiêm CEO của tập đoàn SRC Holdings tại Springfield (Misouri), đồng tác giả viết hai cuốn sách cùng tôi, *The Great Game of Business* (Kinh doanh một cuộc chơi lớn) và *A Stake in the Outcome* (Đặt cược vào nhân viên, Tiền vào trong tay bạn)[2], về việc khám phá cơ chế mà ông cùng các đồng nghiệp đã sử dụng để gây dựng nên một tập đoàn lớn đến vậy. Đó cũng là triết lý của Norm Brodsky, một doanh nhân sở hữu nhiều công ty khởi nghiệp, đồng thời cũng viết chung một cuốn sách với tôi, The Knack (Túi khôn – Những mẹo mực trên thương trường[3]) và một chuyên mục lâu năm cùng tên trên tạp chí Inc.

Triết lý của John Warrillow cũng như vậy. Trên thực tế, John đã nhắc đến hướng tiếp cận này như một "chiến lược của các lựa chọn", trái ngược với "chiến lược thoái lui". Ý tưởng ở đây là cần tạo ra càng nhiều lựa chọn trong tương lai càng tốt. Theo anh, theo đuổi chiến lược các lựa chọn đồng nghĩa với việc bạn đang xây dựng các hệ thống và đội ngũ quản lý để khi khách hàng mua công ty xuất hiện hoặc bạn quyết định ra đi, bạn sẽ có một công ty có thể bán lại. Mặt khác, bạn có thể bổ nhiệm ai đó vào vị trí Chủ tịch công ty, còn bạn thì chuyển sang vai trò Chủ tịch Hội đồng quản trị, chính là một kiểu thoái lui. Hoặc bạn cũng có thể vẫn ở

lại và xây dựng công ty sao cho nó có thể phát triển mà không cần đến bạn.

Vấn đề ở đây là những công ty thành công nhất đều là những công ty có thể bán lại, và các doanh nhân thông thái hàng đầu đều tin rằng bạn nên xây dựng một công ty có thể sang nhượng *cho dù bạn không có ý định bán nó hoặc chưa vội thoái lui.* Nếu bạn cũng tin như vậy, đây chính là cuốn sách dành cho bạn. Trong cuốn Đừng bán khi chưa được giá, John đã rất thành công trong việc nêu bật các tiêu chuẩn mà những người mua công ty thường tìm, bằng một cách thức rất thông minh và cuốn hút: kể chuyện. Mặc dù Alex Stapleton – nhân vật chính của câu chuyện – sở hữu một công ty quảng cáo, nhưng những bài học cơ bản mà anh rút ra được có thể áp dụng cho bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào. Ngoài ra, cuốn sách còn giúp bạn củng cố tư duy về cách xây dựng một công ty có thể bán lại, bất kể loại hình kinh doanh của bạn là gì.

John chính là người mà bạn cần xin ý kiến về vấn đề này. Rất hiếm người có hiểu biết sâu rộng về thế giới của các công ty nhỏ như John. Tôi biết anh thông qua một hội nghị do công ty của anh – Warrillow & Co. – tổ chức hằng năm nhằm giúp những chuyên gia marketing thuộc các công ty nằm trong danh sách Fortune 500[4] tìm ra cách bán lại các công ty nhỏ. Hội nghị này nổi tiếng là một sự kiện đặc biệt nhằm tìm hiểu xem các công ty nhỏ hơn muốn gì và làm thế nào để tiếp cận họ một cách hiệu quả nhất. Ngoài các hội nghị, Warrillow & Co. còn phát hành những tài liệu nghiên cứu chuyên sâu về các công ty nhỏ dựa theo khảo sát thường niên được thực hiện trên hàng trăm nghìn chủ công ty. 100 tập đoàn lớn đã chi một khoản phí lớn cố định để được tiếp cận những tài liệu này cùng những thông tin quý giá mà John và các đồng nghiệp đã phát triển suốt hàng năm trời. Bản thân John cũng là "chủ xị" của một chương trình khởi nghiệp trên sóng phát thanh quốc gia. Đó thực ra lại chính là cách mà anh khởi nghiệp: Các công ty lớn bắt đầu liên hệ với anh để xin lời khuyên về cách tiếp cận thị trường công ty nhỏ. Anh đã bán Warrillow & Co. vào năm 2008, điều mà anh sẽ không thể làm được nếu không xây dựng được một công ty có thể tiếp tục phát triển mà thiếu vắng anh.

Đây cũng chính là lý do tạo nên sự hấp dẫn của cuốn sách này. John Warrillow đã tìm hiểu rất kỹ về các doanh nhân khởi nghiệp, anh đã phỏng vấn hàng trăm chủ công ty trên sóng phát thanh, tự xây dựng công ty của riêng mình trong thị trường doanh nghiệp nhỏ và cuối cùng đã bán lại nó cho người khác. Nếu bạn muốn biết cách xây dựng một công ty có thể bán lại, hãy lắng nghe những người đã có kinh nghiệm thực tế trong việc này trước tiên.

John Warrillow chính là người đó.

Bo Burlingham

Tổng biên tập tạp chí Inc.

và là tác giả của cuốn *Small Giants*

(Những người khổng lồ bé nhỏ)[5]

1

Một công ty trong cơn khủng hoảng

Alex Stapleton lái chiếc Range Rover vào bãi đậu xe của ngân hàng MNY. Với tay lấy chiếc cặp tài liệu từ băng ghế sau, anh chạy vội đến cửa ngân hàng. Liếc nhìn chiếc đồng hồ trên tay, giờ đã là 9 giờ 6 phút sáng. Anh lại đến muộn rồi.

Vì thường xuyên tới đây nên Alex đã có sẵn tên trong danh sách ở quầy lễ tân, người bảo vệ vẫy tay cho anh qua ngay lập tức. Anh bước vào một chiếc thang máy đang mở sẵn cửa và nhấn lên tầng 18. Anh chậm rãi hít một hơi thật sâu kể từ khi rời văn phòng.

Cửa thang máy vừa mở, Alex nhanh chóng bước vào sảnh rồi đi thẳng tới phòng họp chính nơi anh và đại diện ngân hàng MNY thường xuyên họp với nhau. Khách hàng của anh, John Stevens, đã đợi sẵn ở đó từ bao giờ, nhìn anh với vẻ nghi ngại. “Xin lỗi vì đã đến muộn, John. Thứ Sáu nào đường cũng tắc kinh khủng, ông biết đấy…”

“Anh có mang theo các mẫu thiết kế không?” John hỏi với giọng mất kiên nhẫn.

John đã làm việc ở ngân hàng này được bảy năm. Ngay sau khi tốt nghiệp trường kinh doanh, vài năm đầu, ông ta đảm nhận vị trí quản lý khách hàng tiềm năng phụ trách cho các công ty nhỏ vay tiền trước khi chuyển sang làm chuyên gia marketing tại trụ sở chính của ngân hàng. Với vẻ ngoài mập lùn cùng cái đầu hói trước tuổi, trông ông ta lúc nào cũng cáu kỉnh với mọi sự trên đời, và dù chẳng có chút nền tảng nào về marketing nhưng ông ta lại luôn thích chỉ đạo chuyên môn cho Alex từng tí một.

Alex mở cặp tài liệu, vuốt trán sẵn sàng tinh thần cho một buổi họp dài. Anh mở bản thiết kế đầu tiên nhưng John không mảy may biểu lộ chút cảm xúc nào, ông ta xua tay ngay khi Alex định thuyết trình ý tưởng.

"Cho tôi xem mẫu khác đi."

Sau khi Alex trình bày hết tám bản thiết kế mẫu khác nhau trong vòng vỏn vẹn chưa đầy 30 phút cho khối lượng công việc căng thẳng phải mất hàng tuần mới làm xong, John chậm rãi lựa ra một mẫu thiết kế và bắt đầu đưa ra các yêu sách. Ông ta đòi thay hình ảnh minh họa khác, phông chữ cũng cần phải đổi lại, màu đỏ phải hơi đỏ cam chứ không được đỏ hồng như trong bản thiết kế. John liên tục đưa ra các nhận xét và đòi hỏi, khiến Alex cảm thấy như thể anh chỉ là một đứa học sinh tiểu học vậy. Dù chẳng có chút kiến thức lẫn kinh nghiệm nào trong lĩnh vực này, nhưng John dường như rất thích đóng vai nhà phê bình nghệ thuật. Khi rời cuộc họp, Alex hứa với John sẽ gửi thêm một số bản thiết kế khác vào sáng thứ Hai tới. Anh lái xe rời khỏi ngân hàng trong tâm trạng hết sức mệt mỏi và chán chường.

***

Nếu John Stevens chỉ là một khách hàng cá biệt của Alex thì anh còn có thể chấp nhận được. Nhưng rủi thay, John lại đại diện cho đa số các khách hàng của Alex: Các vị quản lý phòng marketing chán ngán với chính công việc của mình và thường lấy làm thích thú với việc hạch sách các công ty marketing làm việc cho họ.

Alex thành lập Stapleton Agency tám năm trước, sau một thời gian thăng tiến liên tục tại một công ty marketing đa quốc gia. Khi cảm thấy đã học hỏi và trải nghiệm đủ nhiều, anh quyết định thử thách bản thân và mạo hiểm tự kinh doanh. Ở giai đoạn đầu, anh thiết kế logo và các ấn phẩm quảng cáo cho những doanh nghiệp nhỏ, sau đó dần dần được chỉ định vào vị trí nhà cung cấp ưu tiên cho Ngân hàng MNY, tức là họ sẽ được ngân hàng thanh toán hóa đơn và được đưa vào danh sách một số ít những nhà cung cấp thay thế cho đối tác chính của ngân hàng. Khi đối tác marketing chính của ngân hàng từ chối nhận những dự án nhỏ, ngân hàng sẽ chọn Stapleton Agency để thay thế.

Khi mới thành lập công ty, Alex đã mơ về tương lai được tiến hành những chiến dịch quan trọng với khoản ngân sách dồi dào. Anh mường tượng ra viễn cảnh mình sẽ trực tiếp chỉ đạo các người mẫu và diễn viên, trong bữa trưa ngập tràn rượu vang cùng nhiều

nhân vật hàng đầu trong ngành marketing. Anh khao khát được trở thành một phần của thế giới đó. Tuy nhiên, thực tế là giờ, anh lại phải cố gắng giải thích cho nhân viên thiết kế rằng cô ấy sẽ phải làm thêm cả ngày cuối tuần chỉ vì khách hàng – một gã quản lý bậc trung chưa từng học qua bất cứ khóa thiết kế nào và không đủ năng lực để ngồi vào chiếc ghế hiện giờ của ông ta – khăng khăng đòi sửa một vài hạng mục thiết kế mà chắc chắn sẽ mất rất nhiều thời gian để hoàn thành.

***

Stapleton Agency tọa lạc tại khu vực nhộn nhịp ở phía tây trung tâm thành phố. Alex phải chi tới 4.000 đô-la/tháng để thuê một văn phòng rộng hơn rất nhiều so với nhu cầu thực tế của công ty với hy vọng một văn phòng lớn sẽ gây ấn tượng tốt cho khách hàng khi đến giao dịch. Văn phòng được thiết kế với đầy đủ các đặc điểm nổi bật của một nơi làm việc tôn vinh sự sáng tạo: tường gạch thô, bàn làm việc dài gần 4m trong phòng họp được làm bằng kính và một máy chiếu gắn cố định trên tường. Đáng buồn là, những thiết bị này chẳng mấy khi được dùng tới – ngân hàng MNY luôn yêu cầu Alex đến làm việc trực tiếp tại văn phòng của họ.

Khi về đến công ty, Alex định đi thẳng vào phòng làm việc của mình để tránh mặt Sarah Buckner, nhân viên thiết kế cao cấp. Nhưng cô đã nghe thấy tiếng chùm chìa khóa của anh kêu leng keng và ngẩng đầu lên hỏi:

“Buổi họp thế nào?”

“Khá ổn. Ông ta muốn sửa một số chỗ, nhưng không đáng kể. Chờ chút, lát nữa tôi sẽ qua bàn của cô.”

Sau đó, Alex đi thẳng vào phòng làm việc và đóng sập cửa lại. Anh cần một cốc cà phê. Bức thư quan trọng nhất của ngày hôm nay đã nằm sẵn trên bàn và anh nhanh chóng nhìn thấy logo màu xanh-vàng đặc trưng của ngân hàng MNY trên đó. Anh đang chờ đợi một tờ séc thanh toán.

Alex cố gắng sắp xếp lại suy nghĩ và lên danh sách những việc ưu tiên cần làm trong vài giờ tiếp theo. Anh cần Sarah bắt tay vào sửa ngay những mục mà ngân hàng MNY yêu cầu, đi đến đầu bên kia thành phố để ăn trưa cùng khách hàng, rồi quay lại công ty để viết một bản đề xuất, và tận dụng thời gian gọi điện cho người ở bên ngân hàng.

Sarah trợn tròn mắt khi Alex thông báo với cô chi tiết cuộc họp. Anh biết rõ Sarah đã làm việc vất vả như thế nào – và cô cực kỳ ghét dự án này – vì vậy, Alex cố gắng truyền đạt lại các yêu sách của John một cách tế nhị nhất có thể để tránh làm cô nản lòng. Cô chấp nhận "hình phạt", chộp lấy đôi tai nghe chống ồn để giấu đi tâm trạng chán nản, và bắt tay vào tìm mảng màu đỏ cam theo ý của "Thượng đế" Stevens.

Alex tự trách mình vì đã không tỏ ra cứng rắn hơn với John. Anh cảm thấy yếu đuối và lực bất tòng tâm vì thực tế là Stapleton Agency không thể để mất hợp đồng với ngân hàng MNY được. Chỉ mới tháng trước, riêng phí tư vấn của ngân hàng đã chiếm tới 48.000 đô-la trong tổng số 120.000 đô-la phí tư vấn từ toàn bộ các khách hàng của Stapleton Agency. Alex, Sarah và sáu nhân viên khác của Stapleton Agency cần ngân hàng MNY.

***

Vì đường đến đầu bên kia thành phố bị tắc nên Alex lại tới muộn vào buổi họp thứ hai trong ngày. Sandy Garmalo đã ngồi đợi sẵn và đang nhâm nhi cốc San Pellegrino. Bà ta điều hành bộ phận marketing cho một hãng luật và là khách hàng của Alex đã năm năm nay. Mặc dù hãng luật này chưa bao giờ đóng góp bất cứ khoản đáng kể nào vào doanh thu của Stapleton Agency, nhưng bù lại, họ giao cho bên anh lượng công việc khá đều, điều này đồng nghĩa với việc Alex sẽ đi ăn trưa với họ hằng quý để thắt chặt tình hữu nghị giữa hai bên. Đối với Sandy, những bữa trưa cùng Alex là một "cuộc trốn chạy" nho nhỏ khỏi các vị luật sư hống hách mà bà ta phải phục tùng hằng ngày.

Người bồi bàn tới hỏi họ có muốn uống chút gì không. Alex định yêu cầu một lon Diet Coke nhưng Sandy đã cướp lời trước.

"Cho tôi một ly vang trắng."

Alex có quá nhiều việc cần làm vào buổi chiều, nhưng nếu để Sandy uống rượu một mình thì không khí bữa trưa sẽ hơi gượng gạo.

"Cho tôi một ly như vậy luôn nhé," anh nói, tự nhủ sẽ chỉ uống đúng một ly.

Sandy là một phụ nữ ngoài 50 tuổi đã ly hôn, tính ra bà ta hơn Alex tầm chục tuổi. Bà ta thích tán tỉnh Alex nhưng Alex đành phải chịu trận, bởi anh nghĩ trò tiêu khiển vô hại này sẽ giúp các dự án được tiến hành suôn sẻ hơn.

Món khai vị và rượu đã được mang lên. Sandy càng than vãn về những luật sư mà bà ta làm việc cùng thì Alex lại càng cảm thấy nhạt nhẽo. Cuối cùng, người phục vụ cũng đến dọn bàn và hỏi xem họ có muốn ăn chút tráng miệng hay không nhưng họ từ chối. Sandy yêu cầu một tách cà phê. Alex gọi một ly espresso giết thời gian trong khi cố chịu đựng thêm 10 phút cười đùa tẻ nhạt cùng bà ta.

Người bồi bàn mang hóa đơn tới và Alex trả bằng thẻ tín dụng. Một trong những điều tuyệt vời của việc sở hữu Stapleton Agency là Alex được tiêu một khoản 8.000 đô-la chi phí mỗi tháng trên thẻ tín dụng của mình, và khoản chi tiêu này được đổi ra vô số điểm thưởng du lịch mà anh tự hứa với bản thân sẽ sớm sử dụng để đưa vợ con đi du lịch trong năm nay. Khi người bồi bàn cầm thẻ đi, Alex có chút lo lắng và thầm cầu nguyện cái thẻ không gặp vấn đề gì. Tháng trước anh đã trả nợ thẻ khá muộn và bị treo tài khoản cho đến khi anh trả hết số dư nợ. Thời gian trả dư nợ tháng này sẽ hết hạn trong tuần này và anh hy vọng đó không phải là hôm nay.

Người bồi bàn quay lại. Bộ phận tín dụng của ngân hàng hẳn đã theo dõi rất chặt chẽ các hoạt động trên thẻ. Alex mỉm cười, nhận lại thẻ, ký lên hóa đơn và tiếp tục cố gắng kéo tâm trí mình ra khỏi bữa trưa. Sandy bắt đầu đề cập và thương lượng một số dự án sắp tới mà bà ta cần Stapleton Agency hỗ trợ. Alex vờ như quan tâm tới nó, cuối cùng bữa ăn dài lê thê đó cũng kết thúc.

***

Trên đường về, Alex mua thêm một cốc cà phê nữa và quay lại văn phòng để bắt tay vào bản đề xuất mà anh đã tự hứa sẽ hoàn thành trong buổi chiều hôm đó. Yêu cầu gửi đề xuất đến từ Urban Sports Warehouse (USW), một nhà bán lẻ đồ thể thao ở địa phương. Họ đã phát ngán với công ty quảng cáo hiện tại của mình và đang tìm kiếm một công ty mới phụ trách mọi công việc về marketing cho họ, bao gồm quảng cáo trên báo và đài phát thanh địa phương; các tấm biển quảng cáo treo tại cửa hàng và một trang web thương mại điện tử.

Alex biết các nhân viên của anh có thể đảm nhận được việc thiết kế các mẫu quảng cáo trên báo, tạp chí và bảng chỉ dẫn trong cửa hàng. Anh có một người bạn làm ở công ty sản xuất chương trình có thể hỗ trợ các công việc liên quan đến phát thanh. Anh sẽ thuê người ngoài làm hầu hết các công việc liên quan đến trang web, nhưng USW không cần phải biết chuyện này.

Sau khi sao chép phần thông tin quan trọng về lịch sử công ty cùng các chứng nhận và giải thưởng sáng tạo mà công ty nhận được, Alex bắt đầu ước lượng mức phí. Có những phần chi phí cứng cho các công việc liên quan đến thời lượng ghi âm, chỉnh sửa tài liệu và phí trả cho những người thiết kế trang web thuê ngoài. Sau đó, anh cố gắng tính toán số thời gian làm việc của nhân viên. Anh tính phí 200 đô-la/giờ cho nhân viên thiết kế và 300 đô-la/giờ cho chính mình. Các mức phí này thường xuyên được sửa đổi theo thời gian và theo mức phí của các công ty đối thủ.

Alex ghét phải ngồi tính tổng số thời gian làm việc. Anh biết rõ đây là phương pháp không hề chính xác và số thời gian thực tế anh bỏ ra chắc chắn không khớp với số giờ ước tính. Thiết kế các tài liệu marketing hoàn toàn là một quá trình lặp đi lặp lại mà không có cách nào đo lường chính xác thời gian anh bỏ ra cho dự án.

Sau bốn tiếng đồng hồ viết viết tính tính, cuối cùng anh cũng hoàn thiện xong bản đề xuất. Lúc này đã là 6 giờ 30 phút tối, và nhân viên nhận thư trong ngày của FedEx cũng đã nghỉ. Vì vậy, trên đường về nhà, anh ghé qua văn phòng FedEx để gửi phong thư cho khách hàng. Alex thầm mong USW sẽ chấp thuận bản đề xuất, để anh bớt phụ thuộc vào ngân hàng MNY và những người như John Stevens.

Alex quyết định gọi tới văn phòng của Mary Pradham, dù biết giờ này đã khá muộn và cô có thể đã rời văn phòng về nhà. Mary là người quản lý khách hàng tiềm năng của Alex tại ngân hàng MNY, họ đã ra điều kiện rằng anh phải chuyển toàn bộ tài khoản của công ty sang ngân hàng này sau khi công ty anh được phê duyệt vào danh sách nhà cung cấp ưu tiên của ngân hàng. Alex đã vượt quá hạn mức tín dụng 150.000 đô-la, sau khi phân trần riêng với Mary, anh đã tránh được bài giảng lê thê của cô về cách quản lý dòng tiền. Trớ trêu thay, hôm nay chính anh lại đang chờ khoản thanh toán từ cấp trên của Mary, nhưng họ vẫn chưa có động tĩnh gì.

Alex để lại một tin nhắn thoại cho Mary và hứa sẽ trả ngay số dư vượt hạn mức tín dụng sau khi anh được ngân hàng MNY thanh toán các chi phí tư vấn cho tháng này. Anh hy vọng sẽ trì hoãn việc này được vài ngày. Stapleton Agency mang đến cho anh một khoản thu nhập tương đối tốt và là công cụ tuyệt vời để khấu trừ các khoản thuế. Anh chạy chiếc Range Rover để phục vụ cho công việc và đủ tự tin trả hóa đơn khi đi ăn uống với bạn bè. Ngoài mức lương 100.000 đô-la/năm, anh còn kiếm thêm được một khoản

tiền thưởng 150.000 đô-la vào năm ngoái. Tuy không tệ, nhưng dòng tiền hiện vẫn chưa ổn định nên đây không phải là lần đầu anh phải gọi phân trần với Mary sau giờ làm.

***

Alex dành cả ngày thứ Bảy ở văn phòng để lo thủ tục giấy tờ cần hoàn thành. Nhưng lý do chính khiến anh không đi mua sắm cùng vợ con là vì anh muốn đến công ty kiểm tra công việc của Sarah. Cô là nhà thiết kế tài năng nhất của anh, và cô chưa bao giờ phải trực tiếp nghe John Stevens chỉ trích và phê bình. Còn anh thì rồi. Sau khi cả hai rời văn phòng vào cuối buổi chiều hôm đó, anh tin Sarah đã kiểm soát được mọi việc và có thể hoàn thành nhanh chóng vào Chủ nhật.

Sáng thứ Hai, Alex gặp mặt và dùng bữa sáng cùng một khách hàng cũ – chủ một đại lý môi giới xe ô tô ở địa phương, nên khi đến công ty, đồng hồ đã điểm 10 giờ sáng. Ngay khi đặt chân vào văn phòng, anh đã có dự cảm không lành. Trên cửa văn phòng anh có dán một mảnh giấy viết tay của Sarah:

Chủ nhật, 4 giờ chiều.

Alex:

Chúng ta cần nói chuyện.

Sarah

Nghe có vẻ không ổn rồi. Alex tuyển Sarah từ một công ty đối thủ vào năm ngoái. Anh cần cô phụ trách tất cả dự án của ngân hàng MNY. Anh thở dài và đi qua bàn làm việc của Sarah.

Cô ngẩng đầu lên khi đang làm dở việc: "Vào văn phòng của anh nhé."

Cô đứng lên và đi theo Alex vào văn phòng rồi đóng cửa lại. Cô không phí phạm một giây phút nào.

"Alex, tôi thực sự rất quý anh và mọi người ở đây, nhưng tôi sẽ quay lại công việc cũ ở Curve Designs. Tôi đang chỉnh sửa nốt brochure[6] cho MNY, và đó sẽ là công việc cuối cùng tôi làm ở đây."

Alex cảm thấy như bị bỏ rơi. Anh biết mình không thể nói hoặc làm gì khác. Đối với Sarah, việc dành cả cuối tuần chỉnh sửa brochure cho ngân hàng MNY chỉ để làm hài lòng một cá nhân

không hề có chuyên môn về thiết kế chẳng khác nào là giọt nước tràn ly.

Buổi gặp mặt kết thúc với cảnh Alex miễn cưỡng cảm ơn Sarah về những đóng góp của cô cho công ty. Cả hai đều biết mọi việc đã kết thúc và ai cũng muốn nhanh chóng thoát khỏi tình huống này. Sarah quay về với tai nghe và máy tính của mình. Alex ngồi lại văn phòng và cân nhắc lại toàn bộ đội ngũ nhân viên.

Thẳng thắn mà nói, Alex biết rõ trong tay mình là đội ngũ nhân viên không quá xuất sắc. Sarah là người có năng lực nhất trong số họ. Alex có hai nhân viên khác đảm nhận các công việc thiết kế chung. Họ có thể thiết kế brochure theo chuẩn mực, các trang web chức năng, các mẫu quảng cáo trên báo và tạp chí tạm chấp nhận được. Nhưng cả hai đều không thực sự xuất sắc ở bất cứ mảng nào. Các giám đốc quản lý khách hàng tiềm năng cũng chỉ có năng lực làng nhàng như nhau. Trước khi gia nhập Stapleton Agency, Dean Richardson là Giám sát viên quản lý khách hàng tiềm năng của một công ty marketing lớn trong khu vực. Nhận được lời đề nghị nhảy hai bậc để làm giám đốc quản lý khách hàng tiềm năng ở Stapleton Agency, anh ta đã nhanh chóng chấp nhận về làm việc cho Alex. Alex hiểu rõ rằng chức danh là một loại "tiền tệ" mà anh có thể hào phóng trả.

Rhina Sullivan là Giám đốc quản lý khách hàng tiềm năng còn lại ở Stapleton Agency. Cô làm việc hiệu quả và thường chú ý đến các chi tiết. Tuy nhiên, ở vị trí Giám đốc quản lý khách hàng tiềm năng, cô còn phải chịu trách nhiệm xây dựng chiến lược khách hàng – một nhiệm vụ quá sức đối với cô.

Mặc dù đã có Dean và Rhina (hoặc có lẽ chính vì cả hai người này), toàn bộ khách hàng của Stapleton Agency đều chỉ muốn làm việc trực tiếp với giám đốc có quyền cao nhất ở đây. Tên của Alex được đề ngay trên cánh cửa phòng làm việc nên hầu như buổi họp nào với khách hàng anh cũng phải tham gia. Chuyện Sarah nghỉ việc đồng nghĩa với việc hai nhân viên thiết kế còn lại sẽ phải làm thêm giờ. Alex sẽ cần Dean và Rhina làm việc trực tiếp với khách hàng nhiều hơn trong lúc anh tìm kiếm nhân viên thiết kế mới. Và như vậy, nhóm nhân viên vốn đã không xuất sắc, nay lại phải gồng mình làm quá sức hơn.

Khi thành lập công ty, Alex từng mơ về viễn cảnh thu hút được những nhân tài giỏi nhất trong thành phố về làm cho mình với mức đãi ngộ cao, đồng thời xây dựng một môi trường làm việc hấp dẫn và hy vọng rằng về lâu dài, nó sẽ được bán lại cho một

công ty đa quốc gia. Nhưng sự thực là, anh chỉ có hai nhân viên thiết kế trung bình không chuyên về mảng nào và lời than phiền của các khách hàng khó tính. Tất cả đều khác xa so với những mong muốn của Alex.

Quá mệt mỏi, anh quyết định đã đến lúc phải bán công ty.

2

Một công ty vô giá trị?

Ted Gordon là một người bạn lâu năm của gia đình Alex, đồng thời cũng là người truyền cảm hứng trong quá trình Alex trở thành doanh nhân. Suốt nhiều năm, Ted đã xây dựng và bán đi một số công ty. Alex đã chứng kiến ông ngày càng chinh phục được những tầm cao mới của sự tự do cá nhân và tự do tài chính.

Ted là một doanh nhân sở hữu nhiều công ty khởi nghiệp. Ông đã kiếm được 1 triệu đô-la đầu tiên bằng việc thành lập một công ty bảo hiểm rồi bán đi. Sau đó, ông mở tiếp một công ty tư vấn, rồi bán lại cho một công ty toàn cầu. Ông cũng mới bán lại một công ty bất động sản thương mại vài năm trước. Ở tuổi 59, Ted đã khởi sự, xây dựng và bán lại bốn công ty. Giá trị tài sản ròng của ông lên tới 8 con số. Hơn thế nữa, ông không chỉ thành công trong kinh doanh mà còn có một cuộc sống rất viên mãn. Vợ chồng ông đã kết hôn được 26 năm và có hai người con vẫn thường xuyên trò chuyện cùng mình. Hằng năm, cả gia đình họ cùng nhau đi trượt tuyết và nghỉ hè dài ngày tại một ngôi nhà bên bờ biển. Ted có vẻ luôn nhìn ra được vấn đề nên Alex quyết định gọi điện cho Ted.

“A lô, Ted à? Alex đây.”

“Chào Alex. Anh khỏe không?”

“Tôi khỏe. Liệu tôi có thể đến gặp ông một chút được không? Tôi muốn được nghe ý kiến của ông về một vài dự định sắp tới của tôi.”

Văn phòng của Ted nằm trên tầng cao nhất của một tòa nhà ở trung tâm thành phố và nhìn thẳng ra một dòng sông. Khi Alex đến nơi, nhân viên lễ tân thông báo Ted sẽ ra gặp anh ngay lập tức. Vài phút sau, Ted bước ra khỏi văn phòng và vòng tay ôm

Alex.

“Anh đã gặp Cindy rồi nhỉ? Cô ấy đã mời anh uống chút gì chưa?”

“Cô ấy mời rồi nhưng tôi không muốn uống, cảm ơn ông.”

Họ cùng bước vào văn phòng của Ted, từ đây cả hai có thể ngắm toàn cảnh dòng sông mà không bị cản trở tầm nhìn. Văn phòng khá rộng – khoảng hơn 90m2 – được trang trí bằng vô số bức ảnh gia đình Ted và một bàn làm việc bằng gỗ sồi vô cùng bền mà Alex đoán là nó phải có giá trị bằng mấy hợp đồng.

Cả hai rời bàn làm việc rồi ra ngồi ở một góc thoải mái hơn trong văn phòng, nơi có hai chiếc ghế da màu trắng được ngăn cách bởi một bàn cà phê làm bằng kính. Ted thoải mái gác cả hai chân lên mặt bàn.

“Anh muốn gặp tôi có chuyện gì vậy?”

Alex biết rõ mình có thể tin tưởng Ted nên anh vào đề ngay lập tức. “Tôi quyết định sẽ bán công ty của mình.”

“Đó không phải là chuyện để đùa đâu, Alex. Hãy bình tĩnh nào, tại sao anh lại muốn bán?”

Alex kể lại câu chuyện về ngân hàng MNY, Sarah và đội ngũ nhân viên làng nhàng của anh, cùng dòng tiền không ổn định của công ty. Anh phàn nàn rằng khách hàng lúc nào cũng yêu cầu được làm việc trực tiếp với anh và công ty của anh phải quỵ lụy ngân hàng MNY như thế nào. Ted chăm chú lắng nghe câu chuyện của Alex và đặt ra các câu hỏi để làm rõ vấn đề.

Sau khoảng 30 phút, Ted hỏi Alex một câu khá kỳ quặc: “Anh sẽ miêu tả công ty mình như thế nào với một người lạ mặt mà anh gặp tại một bữa tiệc?”

Alex suy nghĩ một chút, hơi phật lòng vì phải trả lời một câu hỏi mà Ted đã biết quá rõ.

“Chúng tôi là một công ty cung cấp dịch vụ marketing. Chúng tôi tạo ra các tài liệu marketing như brochure, các mẫu quảng cáo trên báo, tạp chí và các trang web.”

“Ai là đối thủ cạnh tranh của anh?”

Alex nghĩ tới một loạt công ty marketing khác trong thành phố:

“Có một số công ty nhỏ như Reynolds & Harper, Fuel và Curve Designs. Thỉnh thoảng, chúng tôi lại mất hợp đồng vào tay các văn phòng khu vực của những công ty lớn. Ngoài ra, cũng có vô số tay thiết kế làm việc tự do tại nhà nữa và…”

“Vậy là anh đang điều hành một công ty dịch vụ gần như phụ thuộc hoàn toàn vào một nhóm nhỏ khách hàng quan trọng – nhóm khách liên tục đưa ra các yêu sách buộc anh phải đích thân phụ trách dự án, đồng thời anh cũng phải cạnh tranh với một loạt công ty cung cấp các dịch vụ tương tự.”

“Ông nói vậy cũng đúng.”

Ted ngừng khoảng một phút trước khi đưa ra phân tích đánh giá của mình. “Alex, công ty của anh hầu như không có chút giá trị nào vào thời điểm này.”

Alex không thể tin được vào tai mình. Anh đã mất tới 8 năm để gây dựng Stapleton Agengy, và giờ đây, người mà anh tôn trọng nhất trong cả cuộc sống lẫn kinh doanh lại bảo rằng nó không đáng một xu.

“Ý ông là tôi không thể bán công ty được à?”

“Không, tôi nói là anh không thể bán nó ngay lúc này. Nếu anh muốn bán công ty, chúng ta cần phải thay đổi vài thứ trong công ty của anh. Tôi có thể giúp anh, nhưng quá trình này sẽ không dễ dàng đâu. Anh sẽ phải đưa ra những quyết định cực kỳ khó khăn và nhiều thay đổi táo bạo. Anh có sẵn sàng nghe theo lời khuyên của tôi không?”

“Có chứ.”

“Vậy chúng ta hãy gặp nhau ở đây vào 9 giờ sáng thứ Ba hằng tuần. Từ giờ đến lúc ấy, tôi muốn anh đi nghỉ ở đâu đó và nghĩ về những dự án xuất sắc của mình. Hãy quay lại đây vào tuần tới và chúng ta sẽ thảo luận về những gì cần làm để bán được công ty của anh.”

Trên đường về nhà, Alex mở điện thoại và kiểm tra e-mail. John Stevens đã xem bản chỉnh sửa brochure mới nhất và vẫn muốn sửa lại.

***

Trở lại văn phòng, Alex mở bảng thống kê những dự án cần hoàn

thành trong tuần. Ngoài "nhiệm vụ" xoa dịu John Stenvens, Stapleton Agency còn phải thiết kế và in tấm áp phích Kiểm tra Miễn phí cho nhóm ngân hàng bán lẻ của MNY, làm lại trang web cho đại lý BMW lớn nhất thành phố, tối ưu hóa trang web của một cửa hàng xe đạp địa phương để cải thiện bảng xếp hạng tìm kiếm khách quan, thiết kế logo cho một công ty phần mềm mới, và viết một gói thư trực tiếp[7] cho bộ phận thẻ tín dụng của MNY. Đây sẽ là một tuần vô cùng bận rộn và Alex cần mỗi nhân viên của mình phải nỗ lực nhiều hơn nữa.

Trước khi để nỗi sợ hãi xâm chiếm bản thân, Alex ép mình phải bắt tay vào công việc đầu tiên trong ngày – xem lại bản nháp gần nhất của thư marketing trực tiếp mà Tony Martino, người viết nội dung duy nhất của anh, mới soạn cho chương trình đổi điểm thưởng du lịch bằng thẻ tín dụng của ngân hàng MNY. Năng lực viết bài của Tony không có gì nổi bật, nhưng anh ta lại chọn một nghề liên quan tới quảng cáo vì nghĩ điều đó sẽ giúp mình trở nên hấp dẫn hơn trong mắt phụ nữ. Suốt quãng thời gian đi học, anh ta chỉ thuộc nhóm trung bình của lớp và sau khi tốt nghiệp, Tony đã nhảy việc 5 lần chỉ trong vòng ba năm. Trong bản sơ yếu lý lịch, anh ta đã mô tả quãng thời gian thất nghiệp dài của mình là "làm việc tự do", nhưng thực ra khi đó, anh ta "nướng" thời gian vào trò chơi điện tử và đánh bạc trực tuyến. Không hiểu bằng cách nào mà anh ta lại xin được một chân chạy việc vặt tại một công ty marketing đáng nể trong thành phố, do vậy tám tháng trước, khi Alex cần tuyển gấp biên tập viên nội dung, anh đã nhận Tony sau một cuộc phỏng vấn dài 30 phút.

Giờ đây, Alex vô cùng hối hận về sự hấp tấp của mình. Bài viết mới nhất của Tony là một chuỗi câu từ sáo rỗng, rập khuôn, chắp nối một cách cẩu thả với vô số lỗi ngữ pháp và chính tả dù đây đã là bản nháp thứ ba của anh ta. Alex gạch bỏ bản thảo và ghi VIẾT LẠI ở ngay trên đầu. Anh vo tờ giấy lại và ném sang một bên bàn, tự hứa với lòng sẽ sa thải Tony ngay khi tìm được người thay thế Sarah.

Trước đây, do Sarah chủ yếu phụ trách các dự án của John Stevens nên Alex phải giao việc thiết kế tấm áp phích Kiểm tra Miễn phí cho anh chàng thiết kế trẻ tuổi nhất, Elijah Kaplan. Khi Elijah nộp bản thiết kế cho anh, dù Alex lo là trông nó hơi sặc sỡ với ngành ngân hàng nhưng anh cũng mừng vì cậu ta đã làm xong. Anh dặn Elijah chỉnh sửa lại bản thiết kế rồi in ra vào buổi sáng. Vậy là chỉ còn lại Chris Sawchuck là nhân viên thiết kế duy nhất có thể hoàn thành trang web cho BMW của Buddy và dự án tối ưu hóa cho cửa hàng xe đạp. Chris nhìn chung cũng có khả năng thiết kế trang

web nhưng không quá xuất sắc. Bằng một vài thao tác sao chép và gắn thẻ, cậu ta đã đưa cửa hàng xe đạp lên vị trí thứ tư cho mục xe đua đường trường và thứ năm cho mục dịch vụ dành cho xe đạp trong bảng xếp hạng tìm kiếm khách quan của Google. Tuy nhiên, khách hàng của họ lại muốn lên được vị trí đầu tiên hoặc thứ hai ở cả hai mục. Chris bày tỏ với Alex:

"Tôi không thể cố được nữa. Tôi đã làm đủ mọi cách nhưng chỉ đẩy nó lên được vị trí thứ tư mà thôi."

Alex chấp nhận sự thật rằng sắp tới anh sẽ lại có một buổi họp đầy khó khăn với khách hàng.

***

Elijah là con trai của vị quản lý bộ phận marketing ở ngân hàng MNY, vì vậy Alex có chút ngần ngại khi quyết định thuê cậu ta vào sáu tháng trước. Tin Sarah sắp nghỉ việc đã đến tai các nhân viên trong bộ phận thiết kế, và Elijah lập tức nhận thấy đây có thể là cơ hội tốt của mình.

"Alex này, tôi nói chuyện với anh một chút được không?"

"Được chứ Elijah, cậu vào đi."

Elijah bước vào và đóng cửa lại.

"Tôi đã làm việc ở đây sáu tháng rồi và cảm thấy gần đây công việc khá căng thẳng cho cả nhóm. Đợt này tôi toàn phải làm thêm đến tận tối muộn và tôi nghĩ mình xứng đáng được tăng lương."

Alex phải kiềm chế hết sức để không phát điên lên với những gì Elijah vừa nói. Chỉ vì mẹ của Elijah làm việc trong ngân hàng MNY mà cậu ta đã được hưởng mức lương khởi điểm cao hơn 10% so với mức lương phổ biến của một nhân viên thiết kế mới vào nghề. Alex thực sự tức giận vì giờ tên khốn này lại định lợi dụng chuyện Sarah nghỉ việc để đòi tăng lương vì hắn biết rõ anh không thể nào từ chối được.

Alex thận trọng hỏi lại: "Ý cậu là sao, Elijah?"

"Tôi nghĩ là những người tốt nghiệp cùng trường thiết kế với tôi hiện đang được trả 5.000 đô-la. Trong thời điểm này, tôi nghĩ mức đó là phù hợp."

Alex quyết định trì hoãn việc này thêm chút nữa.

“Elijah, cậu là nhân viên chủ chốt của nhóm thiết kế và tôi đánh giá cao những nỗ lực của cậu trong thời gian gần đây. Tôi muốn sắp xếp một buổi họp khoảng một tiếng với cậu vào tuần tới để chúng ta có thể cùng ngồi xuống và xem xét quá trình làm việc của cậu trong sáu tháng qua. Tôi sẽ cân nhắc yêu cầu của cậu và đưa ra câu trả lời vào tuần tới.”

Elijah chắc mẩm cá đã cắn câu nên gật đầu đồng ý.

***

Vào thứ Ba của tuần tiếp theo, Ted thân thiện chào mừng Alex và mời anh ngồi xuống chiếc ghế da bên cạnh bàn uống cà phê như lần trước.

“Tuần vừa qua thế nào?” Ted hỏi.

“Thật tồi tệ,” Alex thú nhận. “Nhân viên thiết kế tốt nhất của tôi đã nghỉ việc, tôi cần tìm người nào đó có thể viết nội dung cho một chiến dịch về thẻ tín dụng, một nhân viên am hiểu về website để giải mã hộp đen của Google, trong khi tên nhân viên thiết kế non tay nhất công ty lại đòi tăng lương dù cậu ta thiết kế cái áp phích chi nhánh cũng chẳng nên hồn.”

“Nghe có vẻ tồi tệ thật,” Ted nói. “Anh đã suy nghĩ thêm về những gì tôi hỏi anh tuần trước chưa?”

Alex quả thực đã suy nghĩ về những kiểu dự án có hiệu quả nhất mà Stapleton Agency từng thực hiện. Anh bắt đầu việc này bằng cách xem lại toàn bộ tập tin chứa những thư cảm ơn và lời khen ngợi từ khách hàng. Anh kiểm tra lại bảng tính công mà các nhân viên thiết kế đã nộp và so lại nó với những dự án đem lại nhiều lợi nhuận nhất. Alex cũng nghĩ đến các dự án thảm họa trong năm vừa qua và lên danh sách các dự án có nhiều vấn đề nhất.

“Có vẻ như việc chúng tôi làm tốt nhất là thiết kế logo. Chúng tôi luôn tuân theo một hệ thống khi được khách hàng yêu cầu thiết kế logo sản phẩm. Khách hàng rất thích các mẫu thiết kế của chúng tôi, do đó, chúng tôi tính phí khá cao cho việc này bởi khách hàng biết rằng logo sản phẩm là thứ sẽ được sử dụng lâu dài. Mỗi khi tạo ra một mẫu logo sản phẩm, chúng tôi đều giữ chân được khách hàng và họ thường quay lại mỗi khi ra mắt sản phẩm mới.”

Ted ngẫm nghĩ một lúc về kết luận của Alex. “Hãy nói thêm về hệ thống mà các anh đã tuân theo khi thiết kế logo đi.”

“Cũng không có gì quá cao siêu, chúng tôi thường bắt đầu bằng việc đề nghị khách hàng miêu tả tầm nhìn của họ về sản phẩm đó và cách họ tạo ra sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.”

Ted bắt đầu ghi chép lại. “Bước đầu nghe có vẻ tốt đấy. Vậy gọi nó là Kiến tạo Tầm nhìn đi.”

Bước 1: Kiến tạo Tầm nhìn

“Bước tiếp theo là gì?” Ted hỏi.

“Sau khi đã thiết lập được mục tiêu của khách hàng, chúng tôi đề nghị họ thử nhân cách hóa sản phẩm của mình. Ví dụ, chúng tôi sẽ hỏi một số câu như: ‘Nếu sản phẩm của anh là một diễn viên nổi tiếng, đó sẽ là ai?’ và ‘Nếu sản phẩm của anh là một ngôi sao nhạc rock, đó sẽ là ai?’ Câu hỏi ưa thích của chúng tôi có vẻ hơi ngớ ngẩn: ‘Nếu sản phẩm của anh là một chiếc bánh quy, nó sẽ là loại bánh nào?’ Những câu hỏi này buộc khách hàng phải suy nghĩ về các đặc điểm của sản phẩm mà họ muốn thể hiện qua logo.”

“Có vẻ độc đáo đấy, Alex. Hãy gọi đó là Bước 2 và đặt tên là Nhân cách hóa sản phẩm.”

Bước 2: Nhân cách hóa sản phẩm

“Bước tiếp theo trong thiết kế logo là gì?”

“Sau đó, chúng tôi sẽ quay về văn phòng, phác thảo hàng loạt ý tưởng ra giấy bằng bút chì. Chúng tôi dùng ngành nghề kinh doanh của khách hàng cũng như tầm nhìn và cách họ nhân cách hóa sản phẩm để tạo một số biểu tượng cho sản phẩm.”

“Tại sao anh không dùng máy tính ở bước này?”

“Chúng tôi nhận ra nếu sử dụng máy tính để khách hàng xem các bản thiết kế thô, họ thường có xu hướng tập trung quá mức vào tiểu tiết mà họ không ưng ý thay vì đánh giá toàn bộ ý tưởng của bản phác thảo. Vì vậy, thông qua những bản vẽ thô, chúng tôi buộc họ phải tập trung vào các ý tưởng ở cấp độ cao thay vì để tâm quá mức vào các chi tiết nhỏ như màu sắc hay phông chữ.”

“Vậy ta gọi bước này là Phác thảo Ý tưởng nhé.”

Ted viết vào tờ giấy ghi chú trước mặt:

Bước 3: Phác thảo Ý tưởng

“Khách hàng thường sẽ thích một trong những bản vẽ phác thảo, và đó chính là nền tảng để chúng tôi tạo ra phiên bản thiết kế trên máy tính sau này. Một lần nữa, chúng tôi giới hạn các lựa chọn, chỉ thiết kế đen-trắng. Cách này sẽ khiến khách hàng đánh giá logo qua chính giá trị thiết kế của nó trước khi chúng tôi đưa màu sắc vào.”

“Tôi chưa từng thấy bên thiết kế nào làm như vậy cả – đúng là rất thông minh.” Ted viết thêm bước thứ tư vào bản ghi chú:

Bước 4: Dựng bản vẽ đen-trắng

“Khi khách hàng đã thích phiên bản phác thảo đen-trắng, chúng tôi sẽ cho họ xem các lựa chọn màu sắc khác nhau để họ chọn ra bản ưng ý nhất. Sau khi khách hàng chọn màu xong, chúng tôi sẽ xuất ra các bản kỹ thuật số và gửi cho họ một bộ quy chuẩn thương hiệu, như vậy, công việc của chúng tôi đã hoàn tất.”

Ted cập nhật vào bản ghi chú bước cuối cùng trong toàn bộ các công đoạn thiết kế của Alex:

Bước 5: Hoàn tất thiết kế

“Như vậy, các anh có tất cả 5 bước trong quá trình thiết kế logo.”

Ted cho Alex xem bản ghi chú của ông:

Bước 1: Kiến tạo Tầm nhìn

Bước 2: Nhân cách hóa sản phẩm

Bước 3: Phác thảo Ý tưởng

Bước 4: Dựng bản vẽ đen-trắng

Bước 5: Hoàn tất thiết kế

Alex đọc các ghi chú của Ted và vô cùng ngạc nhiên khi lần đầu tiên nhìn thấy quá trình mà họ vốn tuân theo một cách vô thức đột nhiên được ghi lại chỉn chu trên giấy.

“Nếu bây giờ công ty anh chỉ tập trung vào việc làm logo với Quy trình thiết kế logo 5 bước thì anh thấy sao?” Ted hỏi.

Alex ngay lập tức phản đối. “Công ty chúng tôi không thể tồn tại được nếu chỉ dựa vào việc thiết kế logo! Ngân hàng MNY thậm chí còn chẳng mấy khi dùng đến logo sản phẩm của họ, mà hiện tại

nguồn thu từ họ lại chiếm 40% tổng doanh thu của công ty tôi. Hơn nữa, các khách hàng khác coi chúng tôi là công ty marketing thực hiện mọi dự án theo yêu cầu."

"Vấn đề nằm ở đó đấy, Alex. Anh nhận quá nhiều dự án khác nhau, nên anh phải cần đủ kiểu nhân tài cho đội ngũ của mình. Bên anh là một công ty nhỏ, nên anh chỉ có thể thuê được những người có chuyên môn trung bình và không thể so được với những người có chuyên môn giỏi hơn ở các công ty lớn khác. Tóm lại, anh đang đòi hỏi các nhân viên có khả năng trung bình phải hoàn thành những công việc mà chỉ các chuyên gia trong ngành mới làm được, dẫn đến kết quả tất yếu là chất lượng sản phẩm không tốt."

BÍ QUYẾT SỐ 1 CỦA TED

Đừng ôm đồm tất cả, hãy tiến hành chuyên môn hóa. Nếu bạn tập trung làm tốt một việc và thuê các chuyên gia trong lĩnh vực, chất lượng công việc sẽ được cải thiện và bạn sẽ tạo được vị thế riêng cho mình so với các đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường.

"Nhưng nếu bây giờ chuyển sang tập trung vào thiết kế logo, chúng tôi sẽ phải chấm dứt hợp đồng với ngân hàng MNY."

"Alex, việc phụ thuộc vào ngân hàng MNY có thể đem lại cho anh một vài dòng tiền mặt, nhưng điều này sẽ cản trở anh bán công ty sau này. Không ai muốn mua một công ty mà 40% doanh thu lại tới từ một công ty khác cả. Như vậy là quá mạo hiểm. Nếu muốn bán công ty, anh nên có một nhóm đa dạng các khách hàng khác nhau mà trong đó không có nguồn thu từ khách hàng nào được chiếm quá 10-15% doanh thu của anh."

BÍ QUYẾT SỐ 2 CỦA TED

Phụ thuộc quá nhiều vào một khách hàng sẽ rất mạo hiểm và làm chùn chân những người mua tiềm năng. Hãy đảm bảo không có khách hàng nào chiếm quá 15% doanh thu của công ty bạn.

Alex ngẫm nghĩ một chút về lời khuyên này của Ted và hỏi thêm: "Vậy chính xác thì ông muốn nói gì, Ted?"

"Ở mỗi công ty mà tôi đã bán, chúng tôi đều cung cấp dịch vụ tiêu chuẩn, một quy trình thống nhất trong việc truyền tải các sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi đảm bảo sản phẩm hoặc dịch vụ đó phải là thứ mà khách hàng thường xuyên có nhu cầu nhằm tạo ra khoản doanh thu định kỳ cho công ty. Anh nên

đặt mục tiêu trở thành công ty thiết kế logo tốt nhất thế giới. Hãy viết ra quy trình 5 bước này và bắt đầu nói về triển vọng của việc cung cấp dịch vụ tiêu chuẩn của công ty anh. Tôi không có ý bảo anh dừng hợp đồng với các khách hàng khác. Hãy sử dụng Quy trình thiết kế logo 5 bước này cho các khách hàng tiềm năng mới. Anh hãy soạn một bản mô tả dài một trang giấy chỉ ra cách tiếp cận của mình trong việc thiết kế logo và tìm 10 khách hàng để áp dụng quy trình này. Tôi sẽ chờ anh quay lại vào tuần sau để xem anh đã thực hiện nó như thế nào."

3

Áp dụng quy trình vào thực tế

Alex xem qua một lượt các phong thư – vẫn không thấy tấm séc nào từ ngân hàng MNY. Anh đóng cửa văn phòng lại, sau đó bắt đầu cân nhắc vị thế tiền mặt của mình. Số tiền mà Stapleton Agency trả lương cho nhân viên mỗi tháng là 43.000 đô-la và thuê văn phòng là 4.000 đô-la. Anh có thể cắt giảm một số nhà cung cấp, nhưng đến cuối tháng, anh vẫn cần ít nhất 47.000 đô-la. Liếc qua các khoản phải thu, anh nhìn thấy có một khoản tiền 68.000 đô-la đã trễ hạn thanh toán 60-90 ngày. Ngoài một số khách hàng nhỏ lẻ cũng đang trễ hạn thanh toán khác, Alex thấy một tờ hóa đơn chưa thanh toán trị giá 52.000 đô-la đã được xuất cho ngân hàng MNY từ 65 ngày trước. Ngân hàng này thường thanh toán trong vòng 60 ngày. Dù hiện tại cũng không phải là quá muộn so với thời hạn đã định, nhưng biên sai số của Alex đang rất nhỏ. Do ngân hàng MNY là khách hàng lớn nhất của công ty nên Alex cũng không muốn thúc giục họ, nhưng anh biết mình không thể đợi lâu hơn được nữa.

Alex gửi một e-mail ngắn gọn với lời lẽ chân thành cho Ralph Stone ở bộ phận chiến lược thu mua của ngân hàng MNY và hy vọng nó sẽ giúp ích phần nào.

Chào Ralph,

Hy vọng là anh vẫn khỏe. Tôi viết thư này để chắc chắn rằng anh đã nhận được hóa đơn số 12-673 cho khoản tiền trị giá 52.000 đô-la. Nếu có thời gian, hãy vui lòng xác nhận nhanh giúp tôi là hóa đơn này đã được xử lý hay chưa nhé.

Trân trọng,

Alex

Alex thầm mong Ralph sẽ nhanh chóng phản hồi.

***

Sau khi hoàn thành một số việc mà anh nghĩ có thể giúp cải thiện dòng tiền, Alex ngẫm nghĩ về buổi nói chuyện gần đây với Ted và gợi ý của ông về Quy trình thiết kế logo 5 bước. Anh có năm ngày để đi gặp 10 khách hàng tiềm năng. Alex nhanh chóng soạn một bản tài liệu dài một trang rồi nhờ Chris thiết kế nhanh và in ra 10 bản có màu.

Alex xem lại danh sách những khách hàng mà Stapleton Agency đã gửi thiệp chúc mừng Giáng sinh và đánh dấu tên những khách hàng đã lâu chưa liên lạc. Anh gửi đi hơn 20 e-mail và hy vọng sẽ sắp xếp được ít nhất 10 cuộc họp để giới thiệu quy trình làm việc mới của mình.

***

Hai cuộc họp đầu tiên của Alex diễn ra không được suôn sẻ cho lắm khi anh cố gắng tinh chỉnh chiến lược giới thiệu dịch vụ của mình. Buổi họp thứ ba trong tuần là với Ziggy Epstein. Ziggy sở hữu Natural Foods Inc., công ty chuyên cung cấp thực phẩm hữu cơ với đặc sản là sữa chua và pho mát được sản xuất theo từng mẻ khối lượng nhỏ. Công ty này là đầu mối cung cấp cho hầu hết các cửa hàng đặc sản trong vùng và họ đã thuê Stapleton Agency thiết kế một trang web vài năm trước.

Alex gặp Ziggy tại một văn phòng nhỏ nằm ngay trong cơ sở sản xuất ở ngoại ô thành phố. Sau màn chào hỏi xã giao và khi bầu không khí trở nên thân mật hơn, Alex đi thẳng vào vấn đề chính.

“Ziggy, cô có thể cho tôi biết một chút về những sản phẩm mới mà bên cô đang sản xuất không?”

“Chúng tôi đang triển khai dòng sản phẩm sữa chua ít béo và cực kỳ háo hức với dòng kem hữu cơ hoàn toàn mới sắp ra mắt vào mùa xuân năm sau.”

“Dòng kem mới có vẻ là sản phẩm tuyệt vời đấy. Cô đã đặt tên cho nó chưa?”

“Natural Treats Organic Ice Cream.” (Kem hữu cơ hoàn toàn tự nhiên)

“Tên hay quá! Vậy cô đã có logo cho nó chưa?”

“Chưa.”

Alex chớp lấy cơ hội và ngay lập tức giới thiệu Quy trình thiết kế logo 5 bước.

“Ziggy, cũng đã khá lâu rồi kể từ khi chúng tôi xây dựng trang web cho công ty cô. Trong nhiều năm, chúng tôi đã có cơ hội làm việc với rất nhiều khách hàng tuyệt vời, bao gồm cả công ty cô. Gần đây, tôi đã đánh giá lại toàn bộ dự án mà chúng tôi từng thực hiện và nhận thấy thế mạnh của chúng tôi là thiết kế logo, do vậy chúng tôi quyết định sẽ đẩy mạnh mảng dịch vụ này. Chúng tôi đã vạch ra quy trình 5 bước cho việc thiết kế logo và đạt được vô số kết quả khả quan.”

Nói tới đây, Alex đưa cho Ziggy tờ thông tin quy trình và giải thích cặn kẽ cho cô nghe từng bước trong quy trình mà anh được Ted trợ giúp.

“Quy trình này có vẻ hay đấy,” Ziggy thốt lên. “Tôi rất muốn các anh thử thiết kế logo cho dòng sản phẩm kem hữu cơ của chúng tôi. Anh có thể gửi cho tôi bản đề xuất được không?”

***

Alex trở lại văn phòng với tinh thần phấn chấn nhờ phản ứng tích cực của Ziggy đối với Quy trình thiết kế logo 5 bước và ngồi xuống soạn thảo bản đề xuất. Do đã giải thích chi tiết phương pháp này với Ziggy nên Alex chỉ cần đưa ra mức giá cụ thể. Anh bắt đầu ước lượng số giờ làm việc cho dự án này. Anh xem qua hồ sơ các dự án thiết kế logo cũ và nhẩm tính rằng toàn bộ quá trình, bao gồm cả việc nộp các mẫu thiết kế và chờ Ziggy phê duyệt sẽ mất khoảng 8-12 tuần làm việc, tương đương với 35 giờ đồng hồ có tính phí từ Stapleton Agency.

Thay vì ghi rõ mức chi phí làm việc theo giờ trong bản đề xuất, Alex cho rằng dự án đã được thảo luận khá kỹ càng và quyết định đánh liều, anh đặt mức giá cố định cho Quy trình thiết kế logo 5 bước là 10.000 đô-la. Mức phí này bao gồm giá trị của logo mà anh nghĩ là xứng đáng, cùng số thời gian mà công ty anh sẽ bỏ ra và một chút cảm quan cá nhân. Chẳng có gì gọi là khoa học trong việc này hết.

Alex gửi bản đề xuất giá cho Ziggy qua e-mail và thầm mong mọi sự sẽ ổn.

***

Vào cuối ngày thứ Sáu, Alex đã gặp 6 khách hàng cũ để giới thiệu quy trình 5 bước này. Trong lúc đang tóm tắt lại các thông tin, anh nghe thấy tiếng "ping" quen thuộc báo hòm thư có e-mail mới. Là e-mail từ Ziggy.

Alex,

Cảm ơn vì đã nhanh chóng gửi bản đề xuất cho chúng tôi. Chúng tôi mong muốn được tiến hành dự án theo đề xuất của bên anh. Tôi đã đính kèm một bản đề xuất có chữ ký của tôi ở định dạng PDF. Hãy cho tôi biết khi nào chúng ta có thể gặp nhau để bắt đầu Bước 1 nhé!

Trân trọng,

Ziggy Expstein

Alex đấm tay vào không trung ăn mừng và cười rạng rỡ. Anh đã có được khách hàng đầu tiên cho quy trình làm việc mới của mình.

Alex quyết định đi dạo quanh khu văn phòng để tận hưởng cảm giác chiến thắng. Khi đang mải mê với niềm vui mới này, anh liếc qua điện thoại và nhận ra có một cuộc gọi nhỡ của Mary Pradham.

***

Sau màn chào hỏi nhanh chóng như mọi khi, Ted hỏi luôn về số lượng khách hàng mà anh đã gặp.

"Tuần vừa rồi của anh như thế nào?"

Alex đưa ra các kết quả của bài đánh giá Quy trình thiết kế logo 5 bước. Anh đã gửi 24 e-mail tới các khách hàng cũ và sắp xếp được 6 buổi họp, trong đó đạt được một thương vụ thành công với Ziggy.

"Chúc mừng anh, Alex, đúng là tin mừng! Cảm giác của anh như thế nào khi giới thiệu với họ về Quy trình thiết kế logo 5 bước?"

Alex nghĩ về câu hỏi của Ted chừng 1 phút.

"Tôi cảm thấy tự tin hơn rất nhiều. Trước đây, khi giới thiệu các dịch vụ của Stapleton Agency, tôi thường cảm thấy không tự tin. Chúng tôi không chuyên sâu về hạng mục công việc nào, nên chúng tôi thường làm bất cứ việc gì mà khách hàng giao cho."

"Vậy việc giới thiệu Quy trình thiết kế logo 5 bước có gì khác biệt

so với trước đây?"

"Khi giới thiệu quy trình mới này, tôi có cảm giác mình như một chuyên gia vậy. Tôi kiểm soát được mọi việc. Tôi thấy tự tin vì chúng tôi đã đề xuất được gói dịch vụ có giá trị thực sự, và cảm thấy mình đã truyền được sự tự tin sang cả Ziggy nữa."

Ted mỉm cười: "Rất tốt. Đó chính là cảm giác chung của mọi người khi sở hữu một sản phẩm nằm trong tầm kiểm soát. Alex, giờ tôi muốn anh nhìn nhận Stapleton Agency như một công ty bán sản phẩm chứ không phải là công ty cung cấp dịch vụ nữa."

BÍ QUYẾT SỐ 3 CỦA TED

Sở hữu một quy trình bài bản sẽ giúp việc giới thiệu sản phẩm trở nên dễ dàng hơn và bạn có thể hoàn toàn nắm được quyền kiểm soát mọi việc. Khi bạn có tầm nhìn rõ ràng về sản phẩm đang bán, các khách hàng tiềm năng sẽ muốn mua sản phẩm của bạn hơn.

"Nhưng thiết kế logo về bản chất vẫn chỉ là một loại dịch vụ thôi."

"Đúng vậy, nhưng sản phẩm của anh ở đây chính là phương pháp thiết kế logo độc đáo. Một công ty cung cấp dịch vụ chỉ đơn giản là một nhóm người có những chuyên môn nhất định cung cấp các dịch vụ trong khả năng của họ. Những công ty cung cấp dịch vụ tốt thường có nhiều cách tiếp cận độc đáo và đội ngũ nhân viên tài năng. Nhưng miễn là họ biến đổi cách tiếp cận theo hướng giải quyết vấn đề cho khách hàng thì công ty đó không phải tuân theo mô hình kinh doanh nhất định nào và hoạt động của họ cũng không bị phụ thuộc vào yếu tố con người. Khi con người được coi là tài sản chính của công ty – mà họ lại có thể nay đến mai đi – thì công ty đó gần như là vô giá trị."

Alex phản ứng lại: "Nhưng tôi đã nghe nhiều nhà sáng lập của các công ty cung cấp dịch vụ bán được công ty của họ mà."

Dường như đang ở thời điểm sôi nổi nhất trong buổi nói chuyện, Ted vẫn giữ vững quan điểm của mình.

"Khi bán một công ty dịch vụ, chủ sở hữu thường được nhận trước một khoản tiền mặt, số tiền còn lại hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng đạt được những tiêu chí kinh doanh trong các năm tới của công ty đó. Đây được gọi là điều khoản Earn-out[8], và thường thì chủ công ty sẽ phải ở lại công ty thêm ít nhất ba năm nhằm thu nốt số tiền còn lại. Trong ba năm này, rất nhiều việc có thể xảy ra, gây khó khăn cho bên bán trong việc đạt được các tiêu chí

kinh doanh mà bên mua đề ra."

Kinh ngạc trước những gì Ted đang nói nên Alex càng muốn hỏi thêm.

"Tại sao anh không ủng hộ điều khoản Earn-out?"

"Trong điều khoản Earn-out, anh sẽ phải mạo hiểm phần lớn giá trị công ty của mình. Công ty mua lại từ giờ sẽ nắm toàn quyền kiểm soát. Điều khoản Earn-out luôn đem lại thất vọng cho các doanh nhân. Anh chính là người nhận lấy toàn bộ rủi ro còn công ty mua lại sẽ hưởng hầu hết mọi thành quả trong trường hợp anh thành công. Các công ty thu mua dùng điều khoản Earn-out để mua lại một công ty khi họ biết chắc chắn nhà sáng lập chính là linh hồn của công ty đó. Việc của anh là xây dựng Stapleton Agency đến thời điểm nó phải hoàn toàn độc lập với Alex Stapleton. Đây là cách duy nhất giúp anh bán công ty mà không phải nhận lấy quá nhiều rủi ro qua điều khoản Earn-out. Alex, anh cần phải đào tạo toàn bộ nhân viên cách sử dụng thành thạo từng bước trong quy trình 5 bước này. Chỉ khi đó, anh mới không phải lo lắng từng việc nhỏ nhất của mỗi dự án."

BÍ QUYẾT SỐ 4 CỦA TED

Đừng gắn liền bản thân với công ty. Nếu người mua nhìn nhận công ty không thể vận hành mà không có bạn, họ sẽ không bao giờ trả giá mua cao nhất.

Sau đó, Ted tiếp tục: "Alex, có vẻ như anh đang nghĩ gì đó thì phải. Hãy nói cho tôi biết nếu có điều gì làm anh phiền lòng."

"Tôi rất muốn biến công ty của mình thành một công ty có thể bán được và tôi rất yêu thích Quy trình thiết kế logo 5 bước, nhưng bây giờ, vấn đề bận tâm lớn nhất của tôi là tiền mặt. Tôi đang đợi một khoản thanh toán lớn từ ngân hàng nhưng họ vẫn chưa trả."

Nỗi lo của Alex dường như không làm Ted bận tâm.

"Đây cũng chính là một nguyên do mà anh nên coi Quy trình thiết kế logo 5 bước như một sản phẩm. Khi anh có sản phẩm, thường thì người ta sẽ phải trả tiền trước để mua nó. Khi anh đi mua giấy vệ sinh, anh phải trả tiền trước rồi mới mang về dùng, đúng không? Chúng ta thường trả tiền trước rồi mới mua sản phẩm và thanh toán sau khi sử dụng các dịch vụ. Thử nghĩ về lần cuối cùng anh thuê ai đó lau cửa sổ nhà mình xem. Anh có trả tiền trước khi

họ bắt tay vào lau cửa không? Lúc nào dịch vụ cũng phải đi trước, thanh toán theo sau. Nhưng đối với sản phẩm thì "tiền trao cháo múc", anh phải trả tiền trước rồi mới được sử dụng. Bây giờ, dịch vụ của anh đã được sản phẩm hóa, anh cần yêu cầu khách hàng thanh toán trước."

"Đúng là tôi thường trả tiền trước cho các sản phẩm. Nếu bây giờ, tôi biến tài liệu bán hàng thành một brochure kèm mức giá, chắc chắn trông nó sẽ giống một sản phẩm thực sự hơn."

Ted quay lại vấn đề.

"Khi ai đó muốn mua lại một công ty, họ sẽ nhìn vào số vốn cần có. Nếu công ty của anh chủ yếu dựa vào doanh thu tiền mặt bất ổn – mà đây có vẻ chính là tình hình hiện tại của công ty anh – họ sẽ trả giá thấp hơn giá trị của công ty. Nếu công ty của anh tạo ra được tiền mặt thì họ sẽ sẵn sàng trả giá cao hơn. Alex, giờ hãy nói cụ thể cho tôi biết cách anh định giá cho các dịch vụ hiện tại của mình đi."

"Khi một bản đề xuất được khách hàng duyệt, chúng tôi sẽ bắt tay ngay vào dự án. Khi hoàn thành dự án, chúng tôi sẽ gửi hóa đơn và đợi khoảng 60 ngày để họ gửi séc thanh toán."

"Nhưng thường một dự án sẽ kéo dài bao lâu?"

"Cái đó tùy thuộc vào từng đầu việc, nhưng một dự án thiết kế logo thường mất 8-12 tuần."

"Alex, giờ tôi cần anh chú ý nghe cho rõ những điều tôi sắp nói. Chu kỳ dòng tiền hiện nay của anh rất tiêu cực. Chỉ một dự án thiết kế logo điển hình mà các anh mất tới 4-5 tháng trước khi nhận được thanh toán, bao gồm 2-3 tháng để hoàn thành thiết kế và thêm khoảng 2 tháng nữa mới nhận được tiền thanh toán. Nếu anh nhận càng nhiều dự án thì tiền lại càng bị cuốn đi. Chẳng trách ngân hàng kia lại khiến anh lo lắng đến mất ngủ. Giờ ta hãy cùng so sánh chu kỳ dòng tiền hiện tại của anh với một mô hình cho phép anh yêu cầu khách hàng thanh toán trước. Anh sẽ ký hợp đồng và yêu cầu họ trả tiền trước khi trải nghiệm sản phẩm. Sau đó, anh có thể sử dụng số tiền này trong vòng 2-3 tháng trong khi vẫn tiến hành công việc thiết kế như bình thường. Giờ hãy thử tưởng tượng anh có thể thuyết phục 5-10 khách hàng đồng ý sử dụng Quy trình thiết kế logo 5 bước, anh sẽ có 50.000-100.000 đô-la tiền phí của khách hàng để hỗ trợ tài chính cho công ty."

Lần đầu tiên Alex mỉm cười trong buổi họp khi nghe đến những

khả năng này.

“Nếu bán được càng nhiều sản phẩm thì chúng tôi sẽ càng tích lũy được nhiều tiền mặt. Hơn nữa, tôi sẽ không cần phải quỵ lụy Mary Pradham.”

“Và bên mua sẽ coi công ty anh là cỗ máy in tiền chứ không phải máy xay tiền nữa.”

Ted bắt đầu đưa ra hướng dẫn cho các bước tiếp theo trong tuần.

“Alex, hãy thử xem anh có thể gặp thêm những khách hàng nào để giới thiệu Quy trình thiết kế 5 bước này. Lần này, nhớ đề sẵn mức giá ngay trong tài liệu bán hàng cùng dòng chữ ‘Thanh toán ngay khi ký hợp đồng’ nhé. Đây là sản phẩm của anh và anh có quyền quyết định cách thanh toán mà anh muốn.”

BÍ QUYẾT SỐ 5 CỦA TED

Tuyệt đối tránh rơi vào tình trạng thiếu hụt tiền mặt. Một khi bạn đã quy chuẩn hóa dịch vụ của mình, hãy yêu cầu khách hàng thanh toán trước hoặc thanh toán theo từng giai đoạn để tạo ra chu kỳ dòng tiền tích cực.

Khi rời văn phòng của Ted, Alex cảm thấy tự tin hơn rất nhiều. Anh biết rằng nếu thuyết phục được khách hàng thanh toán trước, anh sẽ không phải đối mặt với Mary nữa và có thể kê gối ngủ ngon mỗi tối.

4

Áp lực ngay trong công ty

Tony gần như không thể nói nên lời khi bản nháp mới nhất của bức thư marketing trực tiếp cho ngân hàng MNY bị trả lại. Với hai chữ VIẾT LẠI to tướng trên bản nháp mà không giải thích thêm lời nào, Alex hiểu Tony sẽ không mấy vui vẻ.

“Alex, nếu muốn tôi viết lại bản khác, anh phải nói rõ cho tôi biết là anh muốn gì,” Tony nói.

Alex không biết nên góp ý thế nào cho phải, anh không biết nên bắt đầu từ đâu. Không hẳn chỉ riêng đoạn mở đầu, lời chào hay đoạn cuối thư, lời văn, ngữ pháp hay chính tả. Alex chỉ cảm thấy anh không thể chấp nhận nổi bức thư đó. Đơn giản mà nói, Alex cảm thấy hoàn toàn chán nản và bất lực trước sự kém cỏi của Tony.

“Nghe này Tony, bây giờ tôi không có thời gian cho việc này. Phía ngân hàng đang giục tôi gửi bản áp phích chi nhánh cho họ cả ngày hôm nay và sáng nay tôi còn không thấy Elijah đâu. Nói chuyện này sau nhé!”

Tony trợn tròn mắt và quay trở lại bàn làm việc.

***

Alex muốn kiểm tra với Sarah về tiến độ hoàn thành những chỉnh sửa chi tiết mà anh hy vọng là cuối cùng cho dự án của John Stevens. Khi bước đến phía sau cô, anh thấy rõ những gì đang hiển thị trên màn hình máy tính 21inch của cô. Thay vì tập tài liệu của ngân hàng MNY, có vẻ như Sarah đang mải mê đọc thông tin về các chuyến du lịch trong những ngày cuối ở công ty.

Alex tiến lại và đứng đằng sau Sarah cho đến khi cô nhận ra sự có mặt của anh và ngượng ngùng bỏ tai nghe xuống.

“Hẳn là chúng ta đang lập kế hoạch đi du lịch nhỉ?” Alex hỏi đầy châm biếm.

“Alex, tôi chỉ…”

Alex vung tay lên cắt ngang lời Sarah và quay bước ngay lập tức mà không đợi Sarah phân trần.

***

Ngay khi thư đến, Alex vội vàng mở ngay phong bì số 10 màu trắng[9]. Có ba hóa đơn yêu cầu thanh toán từ phía nhà cung cấp và hai tấm séc. Hai tấm séc này là khoản phí được thanh toán cho một số hạng mục công việc nhỏ chỉ tầm hơn 23.000 đô-la. Có còn hơn không, nhưng Alex vẫn cần thêm 24.000 đô-la để trả lương và tiền thuê văn phòng vào cuối tháng. Thời gian không còn nhiều, hiện giờ anh chỉ còn 12 ngày làm việc từ giờ đến cuối tháng.

***

Alex đặt lịch họp với Elijah lúc 8 giờ sáng.

Elijah bước vào văn phòng của Alex với nụ cười tự mãn. “Chào buổi sáng, Alex. Anh ngủ ngon chứ?”

Cuộc họp diễn ra đúng như Alex dự đoán. Biết rõ lợi thế của mình là có mẹ làm ở ngân hàng MNY và chuyện Sarah chuẩn bị thôi việc nên Elijah gần như ép Alex phải tăng lương cho mình. Alex phản đối với lý do Elijah còn quá trẻ cả về tuổi đời lẫn tuổi nghề. Cuối cùng, kết quả là mỗi bên đều đồng ý thỏa hiệp một chút, Elijah sẽ được tăng lương thêm 2.500 đô-la và Alex hứa sẽ xem xét lại việc tăng lương sau sáu tháng nữa.

Giờ thì Elijah chưa biết gì, nhưng sáu tháng nữa cậu ta sẽ không còn làm việc ở Stapleton Agency nữa.

***

Alex xem qua một lượt các e-mail và đập vào mắt anh như thường lệ là hàng loạt lời phàn nàn của khách hàng. Cửa hàng xe đạp nọ đòi bên anh giảm giá cho dự án tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO) vì Stapleton Agency không thể đưa cửa hàng của họ lên vị trí tìm

kiếm xếp hạng đầu tiên hoặc thứ hai cho những từ khóa mà họ chọn. Bên BMW của Buddy thì bị một luật sư ở Munich chỉ trích bởi trang web của họ không tuân thủ các tiêu chuẩn thương hiệu của BMW; và nhóm ngân hàng bán lẻ của MNY muốn bên anh đến cuối ngày phải in thêm 6 áp phích chi nhánh nữa. Ralph Stone thì muốn bên anh gửi lại hóa đơn số 12-673 với số liệu thống kê chi tiết trong đơn đặt hàng chính xác.

Có một e-mail gửi từ Ziggy. Cô ấy rất hào hứng với bước Nhân cách hóa sản phẩm kem hữu cơ và mong đợi đến Bước 3 – Phác thảo Ý tưởng – trong quy trình của Alex.

Thư của Ziggy phần nào vực dậy tinh thần của Alex, giúp anh tạm quên đi đống e-mail phàn nàn của các khách hàng khác. Anh hướng sự tập trung vào việc lên danh sách những khách hàng tiềm năng mà anh có thể tiếp cận thêm để giới thiệu về Quy trình thiết kế logo 5 bước.

***

Đúng như Alex dự đoán, Ted muốn anh bắt đầu cuộc họp bằng cách tóm tắt lại các con số của tuần trước.

“Tôi đã sắp xếp được tám cuộc họp và Spring Valley Homes đồng ý ký hợp đồng thiết kế logo cho dự án khu chung cư mới của họ ngay trong buổi gặp mặt.”

“Tốt quá Alex.”

“Ngoài hợp đồng thiết kế logo cho Spring Valley, tôi cũng có buổi trò chuyện khá tích cực với một khách hàng cũ và họ muốn tôi gửi bản đề xuất cho một chiến dịch quảng cáo mới. Các hạng mục công việc sẽ là quảng cáo trên đài phát thanh và báo chí, hoặc đài truyền hình địa phương.”

Ted không hề biểu lộ một chút thất vọng nào. “Nếu anh thắng lớn với dự án quảng cáo mới này, bao giờ khách hàng sẽ thanh toán cho anh?”

Alex nghĩ ngợi một chút rồi trả lời: “Tôi nghĩ sẽ mất khoảng 6 tuần để hoàn thành toàn bộ các công việc, khách hàng này thường thanh toán khá nhanh chóng nên tôi có thể nhận được tiền trong vòng 30 ngày.”

“Vậy là anh phải đợi khoảng 70 ngày từ lúc ký hợp đồng mới nhận được thanh toán?” Ted hỏi, dừng lại đủ lâu để các con số thực sự

ngấm vào đầu Alex.

Alex như bị dội một gáo nước lạnh.

“Anh mất bao lâu để soạn bản đề xuất?” Ted hỏi.

“Khoảng gần một buổi chiều.”

“Và nếu ký được hợp đồng, ai sẽ đảm nhận việc thiết kế các tài liệu?”

Alex nghĩ ngợi một lát. Khi các công việc bắt đầu, cũng là lúc Sarah đã nghỉ việc. Elijah có quá ít kinh nghiệm, còn Chris sẽ bận thiết kế các logo khác mà họ đã ký trước đó. Bỗng Ted lên tiếng cắt ngang dòng suy nghĩ của Alex.

“Nghe này, Alex, nếu thực sự muốn tạo ra một công ty có thể bán được, anh phải giữ vững cam kết cung cấp một quy trình duy nhất. Có nghĩa là anh cần dừng nhận các dự án khác lại.”

“Nhưng họ hỏi tôi có muốn nhận không, mà chúng tôi thật sự đang cần tiền…”

“Khách hàng lúc nào cũng muốn thử anh. Họ đã quen với việc đòi hỏi các nhà cung cấp dịch vụ rồi, hơn nữa nếu được lựa chọn, họ sẽ luôn muốn anh phải linh động để phù hợp với yêu cầu của họ. Nếu muốn bán công ty, anh không thể thỏa hiệp với những yêu cầu này được. Anh sẽ quay ngược trở lại vị trí ban đầu. Khách hàng sẽ không bao giờ nghĩ anh thực sự nghiêm túc với việc chuyên môn hóa cho tới khi anh biết từ chối các công việc khác. Anh không thể là “chuyên gia” nửa vời. Nếu muốn trở thành hãng thiết kế logo tốt nhất thế giới, anh không thể thi thoảng lại nhận thêm vài chiến dịch quảng cáo được. Đó là lý do các bác sĩ phẫu thuật tim không nhận các ca gãy mắt cá chân.”

Alex phản đối: “Nhưng với tình hình của tôi trong thời gian này, tôi không thể từ chối việc được.”

“Khi anh từ chối những dự án khác để tập trung phát triển quy trình thiết kế logo chuyên môn, điều kỳ diệu sẽ đến: Anh sẽ ngay lập tức được nhắc đến nhiều hơn. Nếu anh cứ tập trung vào những dịch vụ chung chung như quảng cáo hay marketing, người ta sẽ không biết phải mô tả công ty của anh như thế nào với bạn bè và bên anh có điều gì đặc biệt, vì anh cũng giống như hầu hết các công ty khác. Tuy nhiên, nếu anh là công ty thiết kế logo tốt nhất thế giới, người ta sẽ dễ dàng nhớ đến anh và giới thiệu anh

với các đối tác khác. Tóm lại, cứ mỗi khi anh từ chối một dự án quảng cáo, anh sẽ thu về được một hợp đồng thiết kế logo."

BÍ QUYẾT SỐ 6 CỦA TED

Đừng ngại từ chối các dự án. Hãy chứng minh cho khách hàng thấy sự nghiêm túc của bạn về quyết định chuyên môn hóa bằng cách từ chối những công việc không nằm trong khả năng và chuyên môn. Càng từ chối nhiều, bạn sẽ càng được nhiều người khác giới thiệu tới những ai có nhu cầu sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ chuyên biệt của bạn.

Alex đầu hàng. "Thôi được, tôi tin anh, Ted."

"Tốt lắm, vì bước tiếp theo mới quan trọng này. Như chúng ta đã thảo luận, cách duy nhất để bán Stapleton Agency là phải để công ty tự vận hành mà không cần anh nhúng tay vào mọi việc. Điều đó có nghĩa là anh cần phải hướng dẫn cho nhân viên để chính họ cũng thực hiện được Quy trình thiết kế logo 5 bước."

"Ý anh là tôi nên có một cuốn cẩm nang hướng dẫn công việc hay đại loại vậy à?" Alex hỏi.

"Đúng vậy. Giả sử Quy trình thiết kế logo 5 bước của anh là một dây chuyền với 5 cái máy được ráp lại với nhau và anh cần phải hướng dẫn ai đó cách vận hành từng chiếc một. Bắt đầu từ những việc như khởi động máy, chạy máy, rồi tới cách điều khiển các loại nút bấm và máy đo khi nó đang hoạt động."

Alex chăm chú lắng nghe và cẩn thận ghi lại những điều quan trọng.

"Hãy tách riêng từng bước trong toàn bộ quy trình ra và soạn một cẩm nang hướng dẫn chi tiết cách hoàn thành từng bước. Tiếp theo, đưa bản hướng dẫn này cho một thành viên trong nhóm để xem người đó có thể làm theo các hướng dẫn ấy mà không cần tới anh không. Cuối cùng, tiếp tục chỉnh sửa cho đến khi có ai đó tự thực hiện được các chỉ dẫn. Trong tuần này, tôi muốn anh viết một bản cẩm nang hướng dẫn cho Quy trình thiết kế logo 5 bước. Nhớ mang theo nó vào lần gặp tới và chúng ta sẽ bàn bạc xem nên thực hiện nó ra sao cho hiệu quả nhé."

***

Thư từ đang chất dần thành một đống lộn xộn trên bàn làm việc của Alex. Anh cẩn thận gom chúng lại và ôm chặt trước ngực để

không làm mất cái nào. Anh xếp chúng thành hai chồng khác nhau. Chồng thứ nhất là thư rác. Chồng thứ hai bao gồm những phong bì trắng số 10. Chồng thư rác ngổn ngang các loại: tờ rơi về máy tính, brochure hội nghị. Chồng còn lại cũng bắt đầu chất cao dần.

Sau khi phân loại, Alex cẩn thận sắp xếp lại các bức thư trong chồng thứ hai. Anh với lấy con dao dọc giấy và cẩn thận rạch một đường trên mép của một phong thư. Là hóa đơn yêu cầu thanh toán của một nhiếp ảnh gia mà bên anh đã thuê chụp hình cho brochure của ngân hàng MNY. Phong thư tiếp theo là một tấm séc trị giá 3.400 đô-la, kế đến là một hóa đơn khác. Phong bì thứ tư có logo màu xanh-vàng quen thuộc của ngân hàng MNY. Alex đột nhiên cảm thấy tim đập mạnh. Phong thư này chỉ có thể chứa một trong hai khả năng: hoặc là sao kê các tài khoản của anh do Mary Pradham gửi, hoặc là séc thanh toán. Anh lia nhanh con dao dọc giấy và mở phong bì một cách dứt khoát. Giờ anh đã có thể nhìn rõ thứ nằm bên trong. Tấm séc thanh toán trị giá 52.000 đô-la.

***

Với tấm séc này, giờ Alex đã có thể thở phào. Anh cầm trên tay ly cà phê Grande Bold và ngồi xuống viết bản hướng dẫn mà anh muốn nhân viên thực hiện trong mỗi bước của quy trình thiết kế logo.

Với Bước 1, anh viết những câu hỏi cụ thể mà anh thường hỏi khách hàng. Sang Bước 2, anh hệ thống các ví dụ về việc nhân cách hóa sản phẩm một cách tỉ mỉ và chi tiết đến mức người mẹ già 83 tuổi của anh cũng có thể hiểu được. Đến Bước 3, anh nêu rõ số lượng bản nháp phác thảo nên vẽ và những đặc điểm kinh doanh của khách hàng cần được sử dụng để lên ý tưởng cho logo. Bước 4 bao gồm những hướng dẫn nghiêm ngặt về cách trình bày các bản thiết kế đen-trắng, bao gồm cả thông tin về chất liệu giấy dùng để in logo sao cho chuẩn xác. Cuối cùng, Bước 5 nêu chi tiết các bảng màu phối hợp cho logo và những thông tin trong cẩm nang hướng dẫn sử dụng logo cho mỗi khách hàng.

Đến 6 giờ chiều, Alex đã soạn xong bản cẩm nang hướng dẫn sử dụng đầu tiên. Đây là bản tổng kết hoàn chỉnh về tầm nhìn và phương hướng của anh với việc thiết kế logo. Nếu giờ có thể giao cho nhân viên thực hiện theo các hướng dẫn này, anh đã giải phóng được bản thân khỏi việc đích thân theo dõi và quản lý từng dự án logo mới.

Anh trở về nhà với tâm trạng phơi phới cùng ý nghĩ bắt đầu xây dựng một vài thước đo cho công ty của mình.

***

Alex khá căng thẳng khi toàn bộ 7 nhân viên bước vào và bắt đầu ngồi xuống quanh bàn họp. Anh nhìn quanh một lượt và nhanh chóng đánh giá tình hình trong phòng. Hai giám đốc quản lý khách hàng tiềm năng ngồi cạnh nhau, Rhina trông có vẻ chăm chú với một tập ghi nhớ và chiếc bút chì đã gọt sắc để ngay trước mặt, Dean ngồi cạnh cô, tay bấm chiếc điện thoại Blackberry liên hồi, giả đò như đang bận rộn trả lời một khách hàng quan trọng. Các nhân viên thiết kế ngồi túm tụm lại một bên bàn với nhau, Sarah hoàn toàn hờ hững với buổi họp, Chris vuốt màn hình điện thoại liên tục, và Elijah thì đang nói chuyện với Tony. Thậm chí cả Olga Retzich, quản lý văn phòng của Alex cũng được yêu cầu tham dự buổi họp quan trọng này.

Alex khởi động buổi họp bằng việc thông báo các thay đổi mà anh chuẩn bị thực hiện. Anh đưa ra vài ví dụ về các công ty tập trung chuyên môn vào một mảng duy nhất. Anh giải thích lý do hãng hàng không Southwest Airlines chỉ sử dụng mẫu máy bay Boeing 737 để phi hành đoàn của họ có thể học về từng chi tiết thiết bị và đội ngũ bảo dưỡng có thể nhanh chóng phát hiện ra vấn đề chỉ với việc thực hiện bài bản một quy trình chẩn đoán. Alex thấy khá tự hào về các ví dụ anh đưa ra và dùng nó như một bước đệm để tiết lộ những thay đổi sắp diễn ra tại Stapleton Agency.

Anh đọc lá thư cảm ơn từ một khách hàng đã sử dụng dịch vụ thiết kế logo của công ty cho mọi người cùng nghe. Anh cũng nói thêm về việc khách hàng sử dụng dịch vụ thiết kế logo của họ hài lòng hơn khách hàng sử dụng những dịch vụ khác như thế nào, và thường thì những khách hàng đặt thiết kế logo hay quay lại đặt logo cho các sản phẩm khác của họ ra sao. Alex thừa nhận rằng các dự án quảng cáo khác thực sự nằm ngoài khả năng của họ.

Anh sử dụng một biểu đồ trên PowerPoint để giới thiệu Quy trình thiết kế logo 5 bước và nói về công việc mà họ đang làm với Ziggy ở Natural Foods. Anh chuyển bản sao của cẩm nang hướng dẫn chi tiết từng bước trong quy trình cho từng người trong phòng.

Bài thuyết trình kéo dài 45 phút, rồi Alex dừng lại cho phần đặt câu hỏi. Rhina là người đầu tiên lên tiếng.

“Tôi thích ý tưởng chuyên môn hóa một dịch vụ và việc cố gắng

thành thạo nó."

Chris thêm vào: "Tôi muốn được vẽ phác thảo bằng tay nhiều hơn, từ hồi tốt nghiệp trường nghệ thuật đến giờ, tôi chưa cầm lại bút vẽ bao giờ."

Elijah không nhiệt tình cho lắm: "Chuyên môn hóa cũng tốt thôi, nhưng tôi nghĩ quảng cáo thì phải sáng tạo. Những gì anh vừa nói nghe như là quy trình máy móc làm việc trong nhà xưởng vậy."

Dean bồi thêm: "Tôi nghĩ chúng ta nên là nhà cố vấn marketing có uy tín đối với mọi khách hàng. Làm sao xây dựng được lòng tin với khách hàng nếu tôi chỉ chăm chăm vào một dịch vụ duy nhất?"

Sarah, với tâm thế của người chẳng còn gì để mất, nói: "Tôi làm thiết kế nên tôi không muốn đâm đầu vào bất cứ bộ quy tắc cứng nhắc nào hết."

Rõ ràng Elijah đã kích động một cuộc chống đối trong phòng họp. Alex cảm thấy máu nóng bắt đầu dồn lên đầu. Anh hít một hơi thật sâu, đếm nhẩm trong đầu đến 5 và nói: "Quy trình mới của chúng ta sẽ vẫn cho các bạn rất nhiều không gian để thoải mái sáng tạo."

Dừng lại ở đó, anh yêu cầu mỗi nhân viên nghiên cứu bản cẩm nang và nếu ai có câu hỏi thì hãy tới gặp anh. Sau đó, anh nhanh chóng dừng buổi họp.

Alex hằn học nhìn Elijah khi cậu ta đang lóng ngóng thu dọn đồ nhằm tránh ánh mắt của sếp mình. Đoán trước một cuộc đối đầu, các nhân viên khác đều vội vã rời phòng họp. Alex khép cửa phòng lại.

"Ngồi xuống đi," anh nói và chỉ vào một chiếc ghế.

Ngồi xuống ghế, Elijah nói: "Alex, tôi không có ý..."

Alex cắt ngang: "Tại sao cậu lại muốn trở thành nhà thiết kế?"

"Từ bé tôi đã có tư chất sáng tạo rồi. Tôi thích vẽ và học rất giỏi trong lớp nghệ thuật. Do vậy, tôi nghĩ nghề này đương nhiên là lựa chọn đúng đắn với tôi."

Elijah có thể đạt được điểm cao trong lớp nghệ thuật, nhưng đến thời điểm này, Alex thấy thứ hạng đó chẳng giúp được gì nhiều

cho cậu ta trong lĩnh vực marketing. “Sáng tạo là một tài sản quý giá,” anh nói, “nhưng Stapleton Agency là một doanh nghiệp. Chính vì là một doanh nghiệp, nên ưu tiên hàng đầu của chúng ta là phải kiếm ra tiền. Nếu cậu muốn trở thành một nghệ sĩ tự do làm những gì mình thích, tôi nghĩ cậu nên đi làm ở chỗ khác.”

“Nhưng công ty marketing cũng phải là môi trường làm việc khuyến khích tư duy sáng tạo.”

“Một công ty marketing trước hết phải là một công ty kinh doanh. Và ở đây, chúng ta đang tập trung vào thiết kế logo bằng cách sử dụng quy trình 5 bước.”

Elijah ngồi thừ người khoảng một phút. Quyết định chóng vánh, cậu ta nói: “Vậy thì tôi sẽ nghỉ việc.”

“Chúc cậu may mắn.”

Hai người bắt tay và Elijah quay trở lại bàn làm việc. Cậu ta cất vài thứ vào cặp rồi rời văn phòng.

Alex cảm thấy thoải mái sau khi phô diễn được quyền lực của một ông chủ công ty. Sau cùng, bảng tên trên cánh cửa công ty kia là tên anh và anh sẽ không bao giờ bỏ qua hành động nào thiếu tôn trọng mình đến như vậy – đặc biệt lại là từ nhân viên ít tuổi nhất công ty. Nhưng ngay sau đó, thực tế phũ phàng nhanh chóng đưa anh trở về với tình hình hiện tại. Giờ thì anh chỉ còn một nhân viên thiết kế duy nhất. Mẹ của Elijah sẽ nhanh chóng nghe tin và chắc chắn điều này sẽ ảnh hưởng đến mối quan hệ của anh với ngân hàng MNY.

Tiếng gõ cửa cắt đứt dòng suy nghĩ của Alex. Là Rhina.

“Alex, tôi biết là buổi họp có vẻ không diễn ra thuận lợi như anh kỳ vọng, nhưng tôi muốn anh biết rằng tôi rất hào hứng với hướng đi mới của chúng ta.”

“Cảm ơn cô, Rhina,” Alex nói, có chút phấn khởi với lời động viên. “Tôi nghĩ những kỹ năng chuyên môn của cô sẽ rất phù hợp với quy trình mới của chúng ta.”

5
Thử thách

Alex dành toàn bộ thời gian cuối tuần với Pam và bọn trẻ ở nhà. Khi tới văn phòng vào thứ Hai, anh cảm thấy thật sảng khoái. Anh chào Rhina, người duy nhất đến công ty trước anh, sau đó ngồi vào bàn làm việc, bật máy tính, nhấp một ngụm cà phê và sẵn sàng bắt tay vào công việc.

Anh đọc nhanh một lượt các e-mail trong hộp thư và chú ý tới một tin nhắn từ Blair Donaldson. Anh lập tức nhận ra đây là tên vị Giám đốc Marketing của USW. Trên tiêu đề e-mail là dòng chữ: *Xin chúc mừng!*

Khi mở e-mail, tim Alex bắt đầu đập thình thịch. Anh đọc nhanh vài đoạn đầu và nhận ra Stapleton Agency vừa nhận được hợp đồng đề nghị trở thành đối tác chính thức của USW.

***

Thay vì lái xe như mọi khi vào sáng thứ Ba hằng tuần, Alex quyết định cuốc bộ 20 phút tới văn phòng của Ted. Đã 24 tiếng trôi qua kể từ khi Alex nhận được e-mail của Blair Donaldson, anh cần bài tập để loại bỏ những lời nhắn thách thức đang lảng vảng trong đầu.

Bắt đầu buổi gặp mặt, Alex giải thích cho Ted nghe một chút về USW.

“Tôi biết anh chuẩn bị nói điều gì, nhưng đây là cơ hội có một không hai cho chúng tôi. Ký được hợp đồng này có nghĩa là chúng tôi sẽ kiếm được 50.000 đô-la tiền phí dịch vụ ổn định mỗi tháng cho cả năm tới.”

Alex tiếp tục giải thích thêm khá nhiều về lợi ích của việc được chỉ định là đối tác chính thức cho một nhãn hiệu lớn như USW. Anh nói về những giải thưởng mà công ty anh có thể giành được vì anh biết rõ USW có những tiêu chuẩn khắt khe về quảng cáo sáng tạo ra sao. Ted không ngắt lời Alex, ông muốn cho Alex đủ thời gian để giãi bày những gì anh đang suy nghĩ.

Khi Alex kết thúc, Ted nói: "Alex, tại sao ngay từ đầu anh lại tìm đến tôi để xin lời khuyên cho công ty anh?"

"Bởi tôi muốn bán công ty. Trở thành đối tác chính thức của USW sẽ nhanh chóng giúp tôi tiến tới mục tiêu này. Rất nhiều công ty lớn khác đã cố giành bằng được hợp đồng này của USW, vì vậy chắc chắn họ sẽ muốn mua lại lại công ty tôi sau này."

"Alex, nếu anh muốn làm thuê cho một công ty lớn trong vòng 5 năm tới, thì được, tôi nghĩ việc chấp nhận hợp đồng với USW sẽ vô cùng có lợi cho việc bán lại công ty của anh. Nhưng cách duy nhất để một công ty lớn mua một công ty quảng cáo nhỏ và không có gì đặc biệt là họ sẽ ràng buộc anh bởi một điều khoản Earn-out 5 năm. Anh sẽ phải duy trì và phát triển số lượng tài khoản MNY và bám chặt vào USW trong 5 năm. Anh sẽ phải trả lời các câu hỏi của một tay quản lý bậc trung nào đó từ công ty mua lại lại bên anh với hàng loạt quy tắc và thủ tục của riêng họ. Nếu anh không đạt được mục tiêu, họ sẽ không có trách nhiệm phải trả cho anh bất cứ khoản nào khác ngoài khoản tiền nhỏ mà họ đã thanh toán ban đầu khi anh đặt bút ký hợp đồng mua bán. Anh sẽ ôm về toàn bộ các rủi ro và không có quyền kiểm soát công việc đầu ra."

Alex ngẫm nghĩ về điều này và tự hỏi liệu Elijah đã báo với mẹ cậu ta là công ty đối tác vừa đuổi việc con trai bà ta hay chưa.

"Tôi vẫn giữ vững quan điểm là anh nên tiếp tục xây dựng một công ty có thể tồn tại mà không cần tới anh. Đó là cách duy nhất để anh có thể bán công ty và ra đi mà không bị ràng buộc trách nhiệm trong cả 5 năm trời."

Ted động viên Alex.

"Giờ anh đang làm rất tốt, Alex. Anh đã định vị được một dịch vụ mà công ty anh thật sự có khả năng cung cấp và anh cũng đã xác định được một quy trình lặp lại. Anh đã soạn thảo cẩm nang hướng dẫn để nhân viên có thể tự thực hiện được, và giờ anh cũng yêu cầu thanh toán trước để khi bán được càng nhiều dịch vụ, anh

càng thu được nhiều tiền. Tôi cũng đã nói với anh rằng ý chí của anh sẽ được thử lửa thông qua quá trình này. Đây chính là một trong những thử thách đó. Nhưng tôi sẽ không bảo anh phải làm gì với USW. Đó là quyết định của riêng anh."

Alex không lấy gì làm thoải mái khi rời khỏi văn phòng của Ted. Alex hiểu rõ tại sao Ted lại khuyên anh như vậy, nhưng anh đã mong mỏi giành được một khách hàng lớn như USW từ nhiều năm rồi. Anh đã làm việc cật lực để đáp ứng được những yêu cầu từ phía USW cho một bản đề xuất kế hoạch. Chính vì vậy, anh không thể tưởng tượng nổi việc từ chối họ sẽ khó khăn đến nhường nào.

***

Alex gọi điện cho trợ lý của Blair Donaldson. Cô ta thông báo rằng Donaldson đang chuẩn bị kết thúc một buổi họp và sẽ nhắn ông ta gọi lại cho Alex sau. Vài phút chờ đợi với Alex như kéo dài cả tiếng đồng hồ vậy. Cuối cùng, Donaldson cũng gọi lại.

"Chào ông Donaldson, cảm ơn vì đã gọi lại cho tôi."

"Alex, thật mừng khi được nói chuyện với anh. Tôi khá ngạc nhiên vì hôm qua anh không gọi cho tôi. Chúng tôi rất hào hứng được hợp tác và làm việc với đội ngũ bên anh."

"Cảm ơn ông, nhưng..." Alex ngập ngừng, lấy hết can đảm và nói một cách khó khăn. "Tôi e rằng chúng tôi sẽ phải từ chối dự án này."

"Anh nói sao cơ?"

"Sau khi nộp bản đề xuất sang bên ông, chúng tôi đã quyết định tập trung vào chuyên môn thiết kế logo."

"Gì cơ?"

"Tôi tự thấy quy mô của công ty tôi còn quá nhỏ để ôm đồm quá nhiều việc. Chúng tôi sẽ không thể cống hiến hết sức cho dự án nếu nhận làm tất cả hạng mục công việc, thiết kế logo mới là điểm mạnh của chúng tôi. Tôi rất hy vọng ông sẽ vẫn cân nhắc chọn lựa chúng tôi trong tương lai nếu ông có nhu cầu thiết kế logo."

Lời giải thích không hề có tác dụng.

"Anh đúng là thằng đần," Donaldson nói. "Công ty anh nhỏ như

cái móng tay và không có chúng tôi thì các anh không tồn tại được đâu. Tốt hơn hết là bây giờ anh nên đi in danh thiếp cho mấy tay môi giới nhà đất đi vì đó sẽ là công việc duy nhất anh kiếm được trong thành phố này sau khi tôi thông báo với toàn bộ thành viên của AMA[10] về việc anh đã làm mất thời gian của tôi như thế nào."

Alex cố gắng xoa dịu Donaldson: "Tôi không hề có ý xúc phạm ông."

Đầu dây bên kia chỉ còn tiếng tút tút vô tận. Donaldson đã dập máy.

***

Khi quay về văn phòng, Alex thấy Dean đang chuẩn bị đi gặp khách hàng. Anh chủ động bắt chuyện nhằm tạm quên đi những gì vừa diễn ra với Blair Donaldson và USW.

"Này Dean. Đi họp với mấy tay bên Spring Valley Homes à?"

"Vâng. Mọi việc đang tiến triển tốt đẹp. Tuần trước, chúng tôi đã tiến hành bước Nhân cách hóa sản phẩm và giờ tôi đang chuẩn bị cho họ xem một số ý tưởng phác thảo đây."

"Tốt lắm, tôi xem qua chút được không?" Alex hỏi một cách tự nhiên và khoát tay về phía chiếc cặp đựng tài liệu của Dean đang cầm.

"Được chứ," Dean trả lời không nhiệt tình cho lắm. Anh ta vờ như đang vội đi lấy áo khoác trong khi để tập tài liệu xuống mà không hề mở ra. "Tôi hơi trễ giờ rồi, nhưng tôi có thể tóm tắt qua cho anh nghe. Khi chúng tôi thực hiện bước Nhân cách hóa, họ thể hiện rõ là họ có tham vọng khá lớn cho dự án biệt thự này. Họ muốn bán được 65 căn trong mùa thu năm nay và hy vọng biến nó thành 1 trong 5 dự án biệt thự khắp thành phố."

"Nghe ổn đấy," Alex nói, giọng hơi mất kiên nhẫn. "Tôi xem qua bản phác thảo logo một chút được không?"

Dean chậm rãi mở cặp tài liệu ra. "Thay vì cho họ xem các bản phác thảo, chúng tôi quyết định cho họ thấy chúng ta có thể sáng tạo như thế nào." Anh ta mở cặp tài liệu và lấy ra một bản mẫu đủ màu rõ ràng là được vẽ trên máy tính của toàn bộ chiến dịch triển khai sản phẩm. Các bản thiết kế mẫu cho tài liệu in ấn, brochure và sáu bản phác thảo logo đã được in màu.

Alex không thể tin vào mắt mình: "Dean, dựa vào đâu mà anh lại làm toàn bộ những tài liệu này?"

"Tôi nghĩ đây là cơ hội lớn cho chúng ta, và họ có khả năng sẽ trở thành khách hàng chính của công ty."

"Dean, giờ ta chỉ tập trung vào logo thôi."

"Vâng, tôi biết, tôi đang chuẩn bị giới thiệu sáu mẫu ý tưởng logo cho họ đây, với lại…"

"Tôi thấy rồi và tôi còn thấy là những logo này đã được đổ màu hết rồi, lại còn được vẽ trên máy, không phải là bản vẽ tay đen-trắng theo đúng bước Nhân cách hóa trong quy trình của chúng ta."

"Alex, nhưng đây thực sự là một khách hàng lớn và tôi nghĩ rằng cố gắng thêm chút nữa cũng không có hại gì cả."

Alex thở dài. "Tôi hiểu ý anh." Sau cùng, chính bản thân Alex cũng đã từng muốn làm điều tương tự với USW. "Nhưng giờ chúng ta chỉ tập trung chuyên môn hóa thiết kế logo thôi và đó là tất cả những gì chúng ta sẽ làm. Anh cần phải hiểu rằng chúng ta giờ không phải là một công ty quảng cáo nữa. Bỏ các mẫu in ấn và tập tài liệu kia đi. Anh vẫn có thể cho họ xem các ý tưởng logo, nhưng lần tới làm ơn thực hiện theo đúng quy trình và cho họ xem các bản vẽ tay đen-trắng trước đã được không?"

Dean nhướn mày tỏ vẻ không bằng lòng và bỏ các mẫu in ấn cùng brochure ra khỏi cặp.

***

Khi cả hai đang tiến gần về chỗ ngồi quen thuộc, Alex thông báo cho Ted.

"Tôi đã từ chối hợp đồng với USW."

"Anh đã quyết định sáng suốt đấy."

"Mong là thế. Đáng nhẽ ra USW đã là một khách hàng lớn của chúng tôi."

Ted cảm thấy cần phải thắp lại ngọn lửa nhiệt huyết trong Alex về các công việc mà họ đang làm, nên ông quyết định giải thích cách họ sẽ thay thế và cán đích qua mức doanh thu mà lẽ ra Stapleton Agency sẽ nhận được từ USW.

“Để bán công ty, anh cần chứng minh cho bên mua rằng anh có động lực bán hàng (sale engine)[11] có thể tạo ra một khoản doanh thu định kỳ hằng năm có thể dự báo được. Chúng ta phải tính toán xem anh cần bao nhiêu đại diện bán hàng để thúc đẩy động lực bán hàng đó và có bao nhiêu công ty trong thị trường mục tiêu của anh. Bây giờ, ta hãy tập trung vào các công ty trong thành phố đã. Có bao nhiêu công ty ở thành phố này?”

Alex không biết chút nào nên họ cùng đi tới bàn làm việc của Ted và bắt đầu tìm kiếm trên máy tính. Họ tìm thấy trên trang web của Cục Thống kê Dân số Mỹ có 210.000 công ty trong bán kính 160km trở lại.

Ted muốn thu hẹp lại thị trường mục tiêu. “Giả sử, để một công ty sẵn sàng trả 10.000 đô-la cho một chiếc logo sản phẩm hoặc ngành kinh doanh mới của họ, công ty đó cần phải kiếm được ít nhất 1 triệu đô-la doanh thu mỗi năm.”

Alex nhìn qua trang web một lượt và tìm thấy con số anh cần. “Có 58.000 công ty trong khu vực có doanh thu ít nhất 1 triệu đô-la/năm.”

“Giờ chúng ta cần biết trong số 58.000 công ty này có bao nhiêu công ty mà anh có thể bán logo cho họ. Thử nghĩ lại về thời điểm anh mới bắt đầu bán Quy trình thiết kế logo 5 bước xem. Anh đã gửi e-mail cho bao nhiêu công ty?”

Alex nhẩm tính nhanh và ra được con số chính xác.

“Tôi đã gửi e-mail cho 44 công ty.”

“Và bao nhiêu công ty trong số đó đồng ý gặp anh?”

“14.”

“Và anh bán được bao nhiêu logo?”

“Tính đến giờ là 2 cái.”

Ted với lấy một tờ giấy và bắt đầu viết nháp các con số. Ông cho Alex xem các phép tính.

“Tỷ lệ chốt hợp đồng của anh là 2/44, tức 4,5%. Hãy giảm con số này xuống ít nhất một nửa bởi có những khách hàng đã biết bên anh từ trước rồi. Vậy tóm lại, tỷ lệ chốt hợp đồng của anh rơi vào khoảng 2%. Nghĩa là, tiềm lực thị trường ước tính cho Quy trình

thiết kế logo 5 bước là khoảng 2% của 58.000, tương đương 1.160 logo. Ở đây, ta đang tạm tính trung bình mỗi công ty cần một logo, con số khá khiêm tốn vì hầu hết các công ty thường muốn có những logo khác nhau cho các ngành và sản phẩm mới. Với giá 10.000 đô-la cho 1 logo, tiềm lực thị trường của anh trong thành phố này rơi vào khoảng 11,6 triệu đô-la. Đây là một con số rất khả quan, và chúng ta còn chưa tính tới việc công ty anh có thể phát triển thế nào nếu anh mở thêm chi nhánh ở những thành phố khác. Trên quy mô toàn quốc, công ty thiết kế logo có cơ hội kiếm được 100 triệu đô-la nếu anh nhân bản mô hình của mình tại các khu vực khác."

Lần đầu tiên trong buổi họp, Alex bắt đầu cảm thấy phấn chấn hơn sau khi từ chối USW.

Ted tiếp tục: "Bên mua không chỉ muốn biết công ty của anh có thể phát triển đến đâu; mà còn muốn biết anh có một công thức bán hàng có thể dự đoán được, giúp tính toán số lượng sản phẩm bán ra của công ty. Ví dụ, từ 44 khách hàng tiềm năng anh đã tiếp cận, sau hai tuần, anh chốt được 2 hợp đồng. Vậy là mỗi tuần, anh bán được một logo. Nếu một đại diện bán hàng trung bình đạt được 50 tuần làm việc hiệu quả trong một năm, mỗi người anh thuê sẽ bán được 50 logo. Từ đó, chúng ta có thể dự đoán được rất nhiều tình huống khác nhau. Chẳng hạn, nếu muốn đạt mức doanh thu 1 triệu đô-la trong năm tới, anh cần hai đại diện bán hàng. Nếu anh nghĩ mình có thể đảm nhận được khối lượng công việc trị giá 2 triệu đô-la, tức là thiết kế 200 logo, anh sẽ cần bốn đại diện bán hàng."

BÍ QUYẾT SỐ 7 CỦA TED

Dành thời gian để tính toán số lượng khách hàng tiềm năng có thể mang lại các hợp đồng. Con số này là yếu tố quan trọng trong quá trình bán công ty bởi dựa vào đó, người mua sẽ ước lượng được quy mô của cơ hội thị trường.

"Bên công ty mua lại sẽ muốn xem mô hình động lực bán hàng của anh, bao gồm số cơ hội anh có và tỷ lệ chốt hợp đồng từ trước đến giờ của công ty để ước lượng tiềm lực thị trường. Anh cần chứng minh mình đã nắm rõ động lực bán hàng và anh có thể dự đoán được với một tỷ lệ chính xác nhất định rằng cơ chế bán hàng này sẽ hoạt động ra sao dưới sự điều hành của họ. Quan trọng nhất là, anh cần phải chứng minh được mình không phải là người duy nhất có thể bán được logo."

“Nhưng tôi không có bất cứ đại diện bán hàng nào hết,” Alex nhắc Ted.

“Tôi biết. Anh cần thuê ít nhất hai người.”

“Tại sao lại là hai? Có nên bắt đầu trước với một người không?”

“Đại diện bán hàng thường rất cạnh tranh và có xu hướng ganh đua nhau, điều này cho phép anh chứng minh được rằng động lực bán hàng của anh không chỉ phụ thuộc hoàn toàn vào một đại diện bán hàng giỏi. Bên cạnh đó, anh còn phải trả lương và tiền thuê văn phòng khoảng 600.000 đô-la/năm, nên anh cần bán ít nhất 1 triệu đô-la tiền thiết kế logo trong năm nay để có thể thanh toán các chi phí và có lãi.”

BÍ QUYẾT SỐ 8 CỦA TED

Có hai đại diện bán hàng sẽ luôn tốt hơn là một. Nhờ có tính cạnh tranh, các đại diện bán hàng sẽ cố gắng ganh đua với nhau. Và việc có đồng thời hai đại diện bán hàng sẽ chứng tỏ cho người mua thấy bạn có mô hình bán hàng linh hoạt, không chỉ dựa vào duy nhất một đại diện bán hàng giỏi.

Alex bắt đầu tính toán nhưng lại thấy các con số có vẻ không hợp lý cho lắm.

“Nếu tôi thuê hai đại diện bán hàng thì chẳng phải là chi phí trả lương và thuê văn phòng của tôi sẽ tăng lên tận 700.000-800.000 đô-la sao?”

“Đúng vậy, đó là nếu anh giữ lại toàn bộ nhân viên hiện có. Hãy dành chút thời gian trong tuần suy nghĩ về việc thành lập một đội ngũ nhân viên có thể đảm đương được Quy trình thiết kế logo 5 bước mà anh cần. Tôi cá là anh sẽ tìm ra được một hoặc hai người mà anh không cần đến đấy.”

Khi rời khỏi văn phòng của Ted, Alex biết mình sẽ có một số buổi nói chuyện vô cùng khó khăn vào tuần tới.

6
Các ứng viên

Sa thải Tony Martino là một quyết định không cần phải đắn đo – ngay từ đầu, Tony đã là một tay viết nội dung kém cỏi và Alex không cần một người viết nội dung quản lý Quy trình thiết kế logo 5 bước. Anh có thể thuê bên ngoài viết những nội dung lẻ tẻ mà ngân hàng giao cho. Cuộc nói chuyện diễn ra một cách chóng vánh. Tony đã đoán trước việc này và Alex cũng đối xử công bằng với anh ta.

Buổi nói chuyện với Dean lại có chút khó khăn hơn. Alex cố gắng nhẹ nhàng với Dean bằng việc mô tả những dự án chiến lược ở một công ty lớn hơn mà Dean có thể cống hiến và việc tài năng của anh ta sẽ bị lãng phí thế nào nếu ở lại với mô hình công ty Stapleton Agency mới. Dean đã bỏ đi trong giận dữ.

Việc sa thải Tony và Dean giúp Stapleton Agency tiết kiệm được 125.000 đô-la/năm. Alex quyết định chưa vội tìm người thay thế Sarah, điều này cũng giúp công ty tiết kiệm được thêm 70.000 đô-la/năm nữa. Anh đã cắt giảm đủ số nhân viên cũ để bù vào chi phí tuyển dụng hai đại diện bán hàng trình độ trung bình mà không làm tăng tổng chi phí.

***

Blake Worthington vừa trở về từ kỳ nghỉ hè kéo dài hai tuần tại biệt thự nghỉ dưỡng của gia đình. Anh cao gần 1m90, mặc bộ vest xanh. Hai ống tay áo sơ mi trắng được cài ngay ngắn bằng chiếc khuy măng séc vàng, đồng bộ với chiếc đồng hồ Rolex được bố tặng vào ngày tốt nghiệp Học viện dự bị Cheshire. Anh có hàm răng trắng tinh đối lập hoàn hảo với làn da rám nắng. Chiếc cà vạt được thắt theo kiểu Windsor và mái tóc vàng óng được vuốt keo ngay ngắn.

Blake là một trong bốn ứng viên nằm trong danh sách mà Alex nhắm cho vị trí đại diện bán hàng mới tại Stapleton Agency. Họ bắt tay và bắt đầu cuộc thảo luận bằng vài câu nói đùa xã giao.

Alex xem qua lý lịch của Blake. Sau khi tốt nghiệp Học viện Cheshire, Blake đã theo học Đại học Cornell. Sau khi tốt nghiệp, anh đã đi du lịch Đông Nam Á sáu tháng, rồi quay trở lại Mỹ và làm công việc hiện tại đến giờ. Trong hai năm qua, anh là một nhân viên cấp thấp của phòng phát triển kinh doanh tại một công ty quảng cáo lớn.

"Vì sao anh lại muốn làm việc cho Stapleton Agency?"

"Công ty lớn là nơi tuyệt vời để rèn luyện bản thân, nhưng tôi muốn bắt đầu thấy những thành quả trực tiếp trong công việc của mình." Rõ ràng, Blake đang nói những lời mà anh ta nghĩ Alex muốn nghe.

"Anh yêu thích công việc quảng cáo nhiều như thế nào?"

Blake ngồi thẳng lưng, hiểu rõ rằng đây chính là cơ hội để gây ấn tượng với Alex.

"Tôi thực sự yêu thích sức mạnh của một thương hiệu. Tôi thích khám phá những thuộc tính cốt lõi của nó và thể hiện nó một cách sáng tạo thông qua một loạt kênh truyền thông đa dạng. Tôi có niềm tin mãnh liệt vào sự hợp nhất. Người ta nói rằng tivi đã hết thời nhưng nếu anh muốn xây dựng một thương hiệu, anh không thể nào bỏ qua sức mạnh lan tỏa của nó."

Cuộc phỏng vấn diễn ra đúng như dự đoán với những câu hỏi được Alex tung ra như các cú đánh trong môn bóng mềm và Blake khéo léo đỡ bóng bằng những câu trả lời đầy ấn tượng mà có thể anh ta đã đọc được từ một cuốn sách đưa ra lời khuyên về nghề nghiệp, nhưng dù sao thì chúng cũng khá thuyết phục. Buổi phỏng vấn kết thúc sau khi Alex hứa sẽ liên lạc lại với Blake vào tuần tới.

Alex khá ấn tượng với kinh nghiệm bóng bẩy đúng chuẩn của một người từng làm việc cho công ty quảng cáo lớn và anh nghĩ Blake có thể là gương mặt đại diện khá tốt cho Stapleton Agency. Anh đánh dấu vào bản lý lịch của Blake và lưu cùng hồ sơ của các ứng viên khác trong cuộc chạy đua vào vị trí này.

***

Khi quay trở lại bàn làm việc, hộp thư đến của anh vẫn tràn ngập thư mới như mọi khi. John Stevens muốn gặp anh vào ngày mai để cùng kiểm tra lại brochure phiên bản tiếng Tây Ban Nha. Olga muốn xin ý kiến anh về chuyện gia hạn hợp đồng thuê máy photocopy. Sarah muốn đối chiếu và cân bằng lại số ngày phép mà cô đang nợ công ty. Rồi Alex thấy e-mail đề tên Ziggy với tựa đề Cảm ơn. Anh mở thư và đọc:

Alex,

Tôi muốn anh biết rằng chúng tôi rất hài lòng với logo mà công ty anh tạo ra cho dòng sản phẩm Natural Treats. Tôi đã họp với Rhina vào sáng nay và cô ấy đã thuyết minh phiên bản logo màu từ thiết kế của Chris. Logo trông rất đẹp và tôi đã gửi bản cẩm nang tiêu chuẩn thương hiệu cho toàn bộ nhân viên bên tôi. Rhina làm việc rất hiệu quả và quản lý dự án rất trôi chảy. Chris là một người vô cùng sáng tạo và tôi rất thoải mái khi làm việc với cậu ấy. Giờ thì tôi đã biết cần phải liên lạc với ai cho lần trình làng sản phẩm mới sắp tới rồi. Một lần nữa, xin cảm ơn anh.

Ziggy Epstein

Alex cảm thấy ngất ngây sau khi đọc e-mail này. Nhận được thư cảm ơn từ khách hàng nói chung lúc nào cũng khiến anh cảm thấy thật tuyệt, đặc biệt là những bức thư tán dương cá nhân anh vì sự sáng tạo và thận trọng. Thư của Ziggy là ngoại lệ bởi cô đã công nhận sự cố gắng và năng lực của toàn bộ nhóm của anh. Lần đầu tiên Alex cảm thấy anh đang xây dựng một công ty kinh doanh lớn hơn nhiều so với Alex Stapleton.

Dựa trên kết quả công việc tích cực mà Rhina và Chris đã thể hiện đối với logo của Natural Treats, Alex giao cho họ trách nhiệm quản lý Quy trình thiết kế logo 5 bước. Rhina sẽ thực hiện Bước 1 – Kiến tạo Tầm nhìn và Bước 2 – Nhân cách hóa sản phẩm. Chris sẽ chịu trách nhiệm thực hiện Bước 3 – Phác thảo Ý tưởng – cùng các công việc dựng bản vẽ và hoàn tất các thiết kế trên máy tính trong Bước 4 và Bước 5. Rhina sẽ soạn thảo và thuyết trình cẩm nang tiêu chuẩn thương hiệu và quản lý khách hàng trong toàn bộ quy trình. Alex giờ đã có một hệ thống hoàn thiện cùng nhân lực quản lý việc thực hiện hệ thống này. Bây giờ, tất cả những gì anh cần là một đội ngũ kinh doanh tốt.

***

Angie Thacker bận một bộ đồ kín đáo khi đến phỏng vấn. Cô buộc

tóc cao gọn gàng với đuôi tóc dài ngang vai áo của bộ vest màu xanh thẫm.

Alex đã xem lý lịch của cô. Sau khi tốt nghiệp một trường đại học của bang, Angie bán điện thoại di động tại một cửa hàng bán lẻ thiết bị không dây tại địa phương. Cô là một trong những đại diện bán hàng tốt nhất tại cửa hàng, sau hai năm bán điện thoại, cô chuyển sang bán quảng cáo trên những trang vàng tại một công ty điện thoại lớn. Cô nhanh chóng vươn lên nhóm 10% đại diện bán hàng hàng đầu toàn quốc.

“Tại sao cô muốn làm việc cho Stapleton Agency?”

“Tôi yêu công việc bán hàng và tôi biết các anh đang bắt đầu xây dựng một đội ngũ kinh doanh mới tại Stapleton Agency. Tôi mong muốn được giúp các anh xây dựng một đội ngũ kinh doanh chuyên nghiệp ngay từ những buổi đầu.”

“Điều gì tạo nên sự chuyên nghiệp của một đại diện bán hàng?”

“Chìa khóa cho thành công trong sự nghiệp bán hàng của tôi nằm ở việc tôi luôn luôn làm việc với các con số. Tôi biết chính xác số cuộc gặp mặt để chốt được một hợp đồng. Tôi biết rõ số lượng hợp đồng mục tiêu trong tuần mà tôi phải đạt được, và con số này cần được nhân lên như thế nào để tôi có thể hoàn thành các mục tiêu bán hàng theo tháng, theo quý và theo năm. Toàn bộ việc này bắt đầu từ việc nắm rõ số buổi họp mà tôi phải lên lịch hằng tuần và sau đó, tôi chỉ cần tiến hành triển khai các công việc từ con số đó.”

Alex hoàn toàn kinh ngạc với cách phân tích và lên mục tiêu đầy khoa học mà Angie vừa nêu ra. Anh rất thích thú và tò mò muốn biết nhiều hơn nữa.

“Điều gì là động lực thúc đẩy cô, Angie?”

“Tôi là người thích cạnh tranh. Tôi luôn muốn chiến thắng.”

Alex có cảm giác anh đang ngắm nghía một loài động vật đẹp đến mê hoặc trong sở thú. Trưởng thành trong ngành kinh doanh sáng tạo, anh luôn được làm việc với những con người sáng tạo. Anh chưa từng gặp một ai có tính kỷ luật cao hoặc có tư duy được hoạch định rõ ràng đến từng chi tiết như vậy.

Alex chào tạm biệt Angie với lời hứa sẽ cho cô biết quyết định cuối cùng của anh vào tuần tới.

***

Ted gọi điện cho Alex vào sáng thứ Ba, rủ anh đi dong thuyền ra khơi và trò chuyện trên thuyền thay vì ngồi trong văn phòng của Ted như mọi khi. Dự báo thời tiết cho thấy sức gió của ngày hôm đó là 27-37km/h nên họ hẹn nhau tại câu lạc bộ du thuyền của Ted.

Dù thừa khả năng mua một chiếc thuyền buồm cỡ lớn nhưng Ted lại thích cảm giác phiêu lưu khi ngồi trên một chiếc thuyền nhỏ cưỡi sóng lớn ngoài khơi nên ông đã chọn chiếc Laser 4000. Trong khi gỡ dây cột buồm, Alex kể sơ bộ về các tiến triển trong công việc kể từ lần gặp trước của họ. Anh kể lại việc tạo ra các khoản tiền dành cho việc thuê hai đại diện bán hàng bằng cách sa thải Tony và Dean, đồng thời không tìm người thay thế Sarah. Anh cũng kể về các ứng viên mà anh đã phỏng vấn cho vị trí đại diện bán hàng. Anh dành phần lớn thời gian để so sánh Blake và Angie. Họ đều để lại ấn tượng tích cực cho anh với những lý do khác nhau.

“Blake có hiểu biết sâu sắc về các ngành kinh doanh dịch vụ. Anh ta đã làm việc cho một hãng quảng cáo lớn trong hai năm và có kiến thức về lĩnh vực sáng tạo. Anh ta nắm được việc bán các sản phẩm vô hình.”

Ted chăm chú lắng nghe trong khi điều khiển chiếc thuyền rời cảng ra khơi. Ông tiếp tục thăm dò suy nghĩ của Alex trong lúc nhìn theo hướng gió thổi.

“Kể cho tôi nghe về Angie đi.”

“Angie lại khác hoàn toàn. Cô ấy không biết một chút gì về ngành marketing và đã dành phần lớn sự nghiệp để bán các sản phẩm hữu hình mà một khách hàng tiềm năng có thể chạm vào và cảm nhận. Angie luôn tập trung vào tất cả các quy trình và hệ thống đồng thời luôn đặt mục tiêu lên hàng đầu.”

Ted thăm dò thêm chút nữa. “Nghe có vẻ như anh đang có hai ứng viên hoàn toàn khác nhau đấy. Những người còn lại mà anh đã phỏng vấn thì sao?”

Alex nghĩ ngợi khoảng một giây. “Anh có thể phân loại họ thành hai kiểu: những người như Blake với nhiều kinh nghiệm trong việc bán dịch vụ, và những người như Angie với kinh nghiệm bán sản phẩm hữu hình.”

Vẫn không rời mắt khỏi đường chân trời phía xa, Ted truyền cho Alex kinh nghiệm từ chính bản thân ông. "Tôi nghĩ anh cần tránh những người như Blake và chỉ nên tuyển những người như Angie thôi."

Alex vô cùng ngạc nhiên trước sự quả quyết của Ted. "Làm sao anh có thể nói chắc như đinh đóng cột như vậy được? Blake đã học ở Cornell, bố anh ta quen biết rất nhiều CEO trong thành phố, anh ta lại còn đang làm việc tại một trong những công ty quảng cáo hàng đầu."

"Theo kinh nghiệm của tôi, những người như Blake quen với môi trường làm việc kinh doanh dịch vụ, thường rất giỏi về việc bán lời tư vấn. Họ thường hỏi rất nhiều câu hỏi mở và thăm dò nhu cầu của khách hàng. Khách hàng khi đó thường để lộ ra những nỗi lo lắng thầm kín và trông đợi vào những người như Blake thiết kế giải pháp nào đó dành riêng cho họ. Blake sẽ cố gắng thuyết phục anh điều chỉnh lại Quy trình thiết kế logo 5 bước để phù hợp với nhu cầu khác nhau của từng khách hàng."

"Vậy tại sao anh lại nghĩ Angie là người phù hợp?"

"Dựa trên những gì anh kể cho tôi nghe về Angie, tôi nghĩ cô ấy là một đại diện bán hàng tuyệt vời. Anh có một quy trình duy nhất, anh đã xây dựng nó như một sản phẩm với 5 bước thống nhất và không cần phải thay đổi khi áp dụng cho mọi khách hàng. Đại diện bán hàng có thói quen vận động trí não để định vị sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu từ các khách hàng tiềm năng. Đại diện bán hàng không có quyền thay đổi sản phẩm của công ty mỗi khi nhận được yêu cầu từ khách hàng. Đây chính là kiểu người mà anh muốn thuê để bán Quy trình thiết kế logo 5 bước."

Alex nuốt lấy từng từ mà Ted vừa nói. Gió biển bỗng chốc thổi mạnh và nhanh chóng đẩy con thuyền ra khơi.

BÍ QUYẾT SỐ 9 CỦA TED

Hãy tuyển người giỏi chào bán sản phẩm, chứ không phải người giỏi chào bán dịch vụ. Những người có khả năng bán sản phẩm sẽ nắm được bí quyết thuyết phục khách hàng rằng sản phẩm họ đang bán hoàn toàn thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng, thay vì nhượng bộ điều chỉnh sản phẩm theo ý khách hàng.

"Những điều anh vừa nói khác hoàn toàn với những gì tôi thường thấy ở một nhà cung cấp dịch vụ."

Không nản lòng với gió biển đang thổi lồng lộng đẩy chiếc Laser nghiêng hẳn sang một bên, Ted hét to: "Đúng vậy, hầu hết các công ty dịch vụ thường khó bán lại, trừ khi họ chấp nhận đi theo hướng Earn-out mạo hiểm, mất thời gian và đầy chông gai. Họ bị phụ thuộc vào việc người chủ công ty cũng là người bán hàng xuất sắc nhất công ty. Khi chủ công ty rời đi, công ty cũng không còn nữa, và các công ty mua lại hiểu rõ điều đó. Anh cần phải dừng việc bán bản thân lại và trao dây cương cho một đội ngũ gồm những người như Angie."

Họ tiếp tục dong thuyền ra xa hơn, nơi có những con sóng lớn vỗ mạnh dồn dập. Sau khoảng im lặng tưởng như vô tận, Ted quyết định tung bài tẩy. "Alex, bước tiếp theo trong quá trình này cần anh phải rất dũng cảm. Anh có sẵn sàng không?"

"Chắc tôi cũng chỉ cần đủ dũng cảm như khi đi thuyền cùng anh thế này là cùng chứ gì!" Alex nửa đùa nửa thật.

"Giờ là lúc anh cần thông báo cho các khách hàng hiện tại rằng anh không thể hỗ trợ họ trong việc quảng cáo nữa, bởi anh sẽ chỉ tập trung vào thiết kế logo mà thôi."

Ngay lập tức, Alex tính toán nhanh chuyện gì sẽ xảy ra nếu anh đi theo hướng Ted khuyên.

"Liệu tôi có thể tiếp tục giữ hợp đồng với ngân hàng MNY không?"

Ted trả lời với giọng đầy thông cảm. "Tất nhiên là không rồi."

Alex nhắc lại cho Ted về những tổn thất tài chính nếu anh dừng hợp đồng này, nhưng Ted vẫn giữ nguyên ý kiến.

"Alex, anh không thể làm mọi việc nửa vời. Nếu tiếp tục làm những công việc ngoài phạm vi của quy trình thiết kế logo, anh sẽ khiến mọi cổ đông hiểu nhầm về hướng đi của anh."

"Nhưng Ted, ngân hàng MNY chiếm tới 40% doanh thu của chúng tôi trong năm ngoái đấy."

"Tôi biết, và công ty của anh vì thế mới không thể bán được. Nếu tiếp tục giữ lại dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng, anh sẽ phải thay thế nhân viên thiết kế cao cấp, nhân viên sáng tạo nội dung và điều này có nghĩa là anh đang vác loa ra thông báo cho toàn thị trường biết rằng thực ra anh cũng không mặn mà với quy trình thiết kế logo kia đâu. MNY đã từ chối làm việc với rất nhiều công ty khác trong nhiều năm qua, vì vậy việc anh giành được hợp

đồng từ họ cũng có nghĩa là anh đã tự giam mình trong chừng ấy năm. Nếu được lựa chọn, khách hàng sẽ luôn chọn giải pháp có thể điều chỉnh linh hoạt phù hợp với nhu cầu của chính họ và chỉ của họ mà thôi. Vì vậy, nếu anh cùng lúc cung cấp song song cả dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng và kinh doanh thiết kế logo thì chắc chắn Quy trình thiết kế logo 5 bước sẽ không thể trụ nổi."

"Tôi cần suy nghĩ thêm về việc này," Alex trả lời.

"Tôi đã nói trước là anh cần phải rất dũng cảm mới đi tiếp được bước này mà."

Đột nhiên, Ted ra hiệu cho Alex nhìn xuống bánh lái của con thuyền mà ông đang điều khiển.

"Bây giờ, tôi muốn anh điều chỉnh bánh lái 180 độ theo hướng mà anh đang nghĩ về việc kinh doanh như thể ta đang đảo bánh lái vậy." Vừa nói vừa làm, Ted bẻ mạnh bánh lái về hướng của mình. Chiếc thuyền nghiêng hẳn sang một bên, ngược chiều gió đang thổi theo một góc mà Alex không thể tưởng tượng nổi. Cây sào căng buồm cũng giật mạnh theo hướng của con thuyền một cách dữ dội từ mạn bên này sang mạn bên kia. Ted đẩy Alex đứng sang phía bên kia của con thuyền trong khi ông kéo mạnh cánh buồm và dịch sang vị trí bên cạnh Alex. Gió đập phần phật vào cánh buồm. Ted bước gần tới mép thuyền và con thuyền dần tăng tốc quay trở lại vào bờ.

"Để đảo hướng thuyền, anh phải kéo bánh lái hết cỡ về một phía. Anh có thể cảm thấy nó vượt ra khỏi tầm kiểm soát của mình trước khi con thuyền đổi hướng và đón gió từ hướng ngược lại. Anh không thể nửa vời. Nếu không kéo bánh lái hết cỡ về phía mình, anh sẽ không bao giờ khiến con thuyền quay ngược lại và anh chắc chắn sẽ ngã khỏi thuyền. Giờ tôi đang yêu cầu anh đảo hướng con thuyền Stapleton Agency."

7
Nỗi đau lớn dần

Tuần làm việc đầu tiên của Angie tại Stapleton Agency khá suôn sẻ. Alex giao cho cô phân loại danh sách khách hàng tiềm năng thành bốn khu vực dựa theo bốn quận của thành phố. Angie tiến cử một đồng nghiệp cũ của cô tại công ty niên giám vào vị trí đại diện bán hàng thứ hai. Qua sự giới thiệu này, Alex quyết định gặp Seamus O'Reilly.

Seamus cũng nằm trong nhóm 10 đại diện bán hàng xuất sắc nhất tại công ty cũ của Angie. Hai người đã làm việc rất ăn ý với nhau và luôn cạnh tranh lành mạnh để thay phiên nhau giành vị trí dẫn đầu mỗi tháng. Alex nhận thấy Seamus có rất nhiều điểm tương đồng về năng lực với Angie. Anh nhận ngay Seamus vào làm mà không phải do dự quá lâu.

Hai tuần sau, Seamus bắt đầu vào làm việc tại Stapleton Agency. Dự án đầu tiên của anh là dựng một tấm bảng trắng giữa văn phòng và ghi chi tiết các số liệu kinh doanh hằng tuần của cả hai đại diện bán hàng lên đó. Mỗi ngày, họ đều cập nhật số lượng buổi hẹn đặt thành công với khách hàng trong tuần và số lượng logo mà họ bán được. Mỗi người đều đặt mục tiêu bán được một logo mỗi tuần.

Vào tuần bán hàng thứ tư, Angie duy trì con số 10 buổi hẹn mỗi tuần với khách hàng, còn Seamus đạt được 8 buổi gặp. Vào thứ Sáu cuối cùng của tháng, Angie đã bán được logo đầu tiên của mình. Cô lao vào văn phòng của Alex với bản hợp đồng còn tươi màu mực ký của khách hàng. Họ lập tức ăn mừng bằng cách rung chiếc chuông mà Angie và Seamus treo ngay phía bên ngoài văn phòng. Cả công ty đều nghe thấy tiếng chuông và đồng loạt đứng dậy, rời khỏi bàn làm việc để cùng ăn mừng.

Alex như đi trên mây khi lái xe về nhà vào tối hôm đó. Anh cảm thấy vui mừng quá đỗi không chỉ bởi anh đã xây dựng được một quy trình mà người khác có thể truyền tải được, mà còn bởi đã có một người khác ngoài anh bán được quy trình đó thành công. Chỉ tới tận khi lái xe vào gara, anh mới nhớ ra mình thậm chí còn không biết tên công ty mà Angie đã bán logo. Anh đã đắm chìm vào cảm giác xây dựng được một thứ gì đó lớn lao hơn cả bản thân mình.

***

Alex đến gặp John Stevens tại văn phòng của ông ta để thảo luận về brochure mới phiên bản tiếng Tây Ban Nha của ngân hàng MNY. Hiếm khi mặc vest, nhưng vì một vài lý do, hôm nay anh đã quyết định mặc nó.

Sau màn chào hỏi xã giao, John bắt đầu nêu những điểm mà ông ta muốn chỉnh sửa trong brochure để đảm bảo nó phù hợp với thị trường sử dụng tiếng Tây Ban Nha. Alex chăm chú lắng nghe từng lời. Khi John nêu ra những chỉ thị cuối cùng, cũng là lúc ông ta thu dọn đồ đạc cá nhân nhằm ra hiệu mình đã nói xong. Alex biết đã đến lúc phải đưa ra quyết định, hoặc bây giờ hoặc không bao giờ.

“John, chúng tôi rất hân hạnh được làm việc với ông trong những năm qua. Trên thực tế, chúng ta đã cùng hợp tác trong rất nhiều dự án tính tới thời điểm này. Logo chúng tôi thiết kế cho bộ phận quản lý tài sản vào năm ngoái rất có ý nghĩa với tôi. Ông còn nhớ dự án đó không?”

“Tất nhiên là tôi vẫn nhớ, các anh đã làm rất tốt. Nghe này Alex, tôi có một cuộc họp khác nên…”

“Khoan đã John, chỉ mất vài giây thôi. Logo mà chúng tôi thiết kế cho bộ phận quản lý tài sản không phải là công việc xa lạ với chúng tôi. Thực tế là, chúng tôi đã thiết kế thành công rất nhiều logo tuyệt vời khác cho vô số khách hàng. Chính vì vậy, chúng tôi đã quyết định là từ giờ, chúng tôi sẽ hoàn toàn chỉ tập trung vào việc thiết kế logo.”

“Nghe được đấy, Alex. Khi nào thì tôi có thể xem bản nháp đầu tiên của brochure tiếng Tây Ban Nha này nhỉ?”

“Chúng tôi sẽ gửi lại vào thứ Hai tuần tới, nhưng đó sẽ là tập tài liệu cuối cùng mà chúng tôi thiết kế cho ngân hàng. Sự đánh đổi của việc chỉ tập trung vào thiết kế logo là chúng tôi không thể đảm nhận các loại dự án khác nữa.”

“Nhưng Alex này, lượng công việc mà ngân hàng MNY giao cho bên anh mỗi tháng tương đương với 10.000 đô-la đấy. Tôi không nghĩ là các anh có tư cách đòi hỏi ngược lại như vậy đâu.”

“Tôi hiểu, John ạ, tôi rất trân trọng mọi sự giúp đỡ và ủng hộ mà bên ông đã ưu ái cho chúng tôi, nhưng chúng tôi đã có quyết định cuối cùng và tôi hy vọng chúng ta vẫn sẽ tiếp tục hợp tác trong các dự án giới thiệu sản phẩm mới cần đến logo.”

“Phải nói là tôi thực sự rất thất vọng. Ý tôi là tôi hoàn toàn ủng hộ việc các anh điều chỉnh phạm vi công việc, nhưng tôi đã tưởng chúng tôi là khách hàng đặc biệt và có ngoại lệ.”

“Ngân hàng MNY luôn là khách hàng đặc biệt, chính vì vậy, tôi mới muốn thông báo trực tiếp cho ông về quyết định này.”

Alex cảm thấy thoải mái với những gì vừa làm. Anh đã giữ vững lập trường và quan điểm của mình. Khi rời khỏi văn phòng của John, lần đầu tiên anh được ngẩng cao đầu.

***

Harry Stumberger đã là kế toán của Alex kể từ khi anh mới thành lập Stapleton Agency. Mỗi quý, Harry dành hai ngày để làm việc với Olga – quản lý văn phòng của Alex nhằm đảm bảo việc thu hồi công nợ và các khoản thuế được trả đúng hạn. Công việc của Harry là xem xét các hóa đơn Olga đã lập và toàn bộ những khoản chi tiêu của công ty, rồi soạn một bản báo cáo lãi-lỗ chi tiết trong ba tháng vừa qua.

Harry được lên lịch họp với Alex lúc 10 giờ sáng và như thường lệ, anh luôn đến sớm. Anh bước vào văn phòng của Alex. Alex khi đó đang cùng Angie và Seamus đánh giá các con số gần đây trên chiếc bảng trắng.

“Harry à, vào đi. Cứ tự nhiên nhé. Tôi sắp xong rồi đây.”

Harry ngồi xuống và bắt đầu lấy từ trong chiếc cặp tài liệu một tập giấy, một chiếc bút chì và một cái gọt bút. Anh cũng lôi ra một chiếc máy tính xách tay và một cặp tài liệu khổ lớn màu xanh.

5 phút sau, Alex bước vào.

“Cảm ơn anh vì đã tới đây hôm nay. Tình hình làm ăn quý vừa rồi của chúng ta thế nào?”

Harry hơi ngần ngừ một chút và sau đó quyết định nói thẳng với Alex.

“Không ổn lắm. Cứ theo đà này thì tháng này anh sẽ lỗ khoảng 12.000 đô-la, và nếu không có gì tiến triển, tháng sau anh sẽ lỗ tiếp 9.000 đô-la.”

“Harry, sao lại có thể như thế được? Đợt vừa rồi chúng ta đã bán được rất nhiều logo, hơn nữa chúng ta còn có cả một đống tiền mặt trong ngân hàng.”

“Về tiền mặt thì không có vấn đề gì, nhưng việc bán đống logo kia đang khiến công ty của anh chết dần đấy.”

“Tôi không hiểu.”

“Đối với mỗi logo bán được, anh lập hóa đơn yêu cầu thanh toán trước 10.000 đô-la, do vậy dòng tiền mặt của anh là khá ổn. Nhưng đáng tiếc, theo GAAP[12], tôi cần phải áp khoản doanh thu đó vào ba đợt thanh toán tương đương nhau, bắt đầu từ tháng mà anh bán logo và kết thúc vào ba tháng sau đó. Điều này có nghĩa là tôi chỉ có thể ghi nhận số tiền 3.333,33 đô-la trong tổng số 10.000 đô-la mà anh đã lập hóa đơn cho một dự án logo vào tháng trước đó. Anh đã đi từ việc ghi nhận doanh thu từ các dự án trong tháng mà anh ký được hợp đồng cho đến việc ghi nhận doanh thu trong toàn bộ ba tháng. Trên giấy tờ, nó thể hiện bằng việc cắt giảm 2/3 doanh thu hằng tháng.”

“Tức là tháng này chúng ta sẽ hoàn toàn lỗ?”

“Đúng vậy, và cả tháng sau nữa, trừ khi anh nhận lại các dự án khác như trước đây. Nếu tình trạng này cứ tiếp diễn, anh hãy quên luôn các khoản tiền thưởng cho năm nay đi là vừa. Đến cuối năm mà anh hoàn được vốn là đã quá may rồi.”

Tai nghe từng lời Harry nói, nhưng trong thâm tâm, Alex đang thầm nguyền rủa Ted. Anh tự trách bản thân vì đã từ chối dự án USW.

***

Alex gạt cần tăng tốc độ và phóng như bay xuyên màn mưa đến tận cửa hầm gara của Ted. Hôm nay là thứ Ba, cơn mưa này và buổi họp với Harry vừa rồi làm anh vô cùng bực bội.

Cô nàng Cindy nhiệt tình đón lấy chiếc áo khoác của anh, khiến

buổi sáng của anh bớt phần ảm đạm. Ted đang chào tạm biệt ai đó trên điện thoại và vẫy tay ra hiệu cho Alex đi vào. Như thường lệ, anh chọn ngồi trên chiếc ghế bọc da màu trắng nằm ngay ngắn trước bàn nước trong văn phòng Ted. Ted tiến lại, chào anh và mở màn như thường lệ.

"Cho tôi biết các con số đi nào."

"Cả Seamus và Angie đều duy trì được 8-10 cuộc gặp mỗi tuần với khách hàng. Angie chốt được năm hợp đồng vào tháng trước và Seamus chốt được bốn hợp đồng nên họ đang trên đà giữ vững phong độ khá tốt so với mục tiêu mỗi tuần bán được một logo."

"Tuyệt vời! Đúng là tin tốt đó, Alex. Anh chắc phải mừng lắm."

"Cũng đúng và cũng không. Tôi đã gặp Harry vào tuần trước và anh ta thông báo cho tôi một số tin không vui cho lắm."

"Harry đã nói gì?"

"Harry nói rằng đáng ra tôi nên chấp nhận hợp đồng với USW."

"Tất nhiên là anh ta sẽ nói thế rồi, Alex. Harry được trả lương để tính toán những con số. Anh ta có biết nội dung cụ thể của những công việc mà chúng ta đang làm đâu. Làm sao anh ta có thể phân biệt được điểm tích cực – doanh thu có thể thay đổi (scalable revenue) từ việc bán logo, với điều tiêu cực – cắt giảm doanh thu từ các dự án. Đối với Harry, điều quan trọng nhất là doanh thu. Vì Quy trình thiết kế logo 5 bước của anh phải mất ba tháng để hoàn thiện và giao cho khách hàng, trong khi về nguyên tắc, anh ta có trách nhiệm phải tính toán phân bổ nguồn doanh thu đó trong báo cáo lãi-lỗ cho toàn bộ ba tháng. Khi anh chuyển đổi từ việc làm các dự án khác nhau sang việc tập trung phát triển một dịch vụ duy nhất, tất nhiên trên giấy tờ, anh sẽ thấy mình có vấn đề. Để tôi hỏi anh nhé: Tài khoản ngân hàng của anh hiện giờ ra sao?"

"Chúng tôi có rất nhiều tiền mặt nhờ yêu cầu thanh toán trước số logo bán được. Tôi thấy khá lạ là Mary chưa gọi điện mời tôi đi ăn trưa."

"Khi anh đang trải qua một chuyển biến lớn như thế này, tất nhiên trên giấy tờ anh sẽ lỗ, nhưng điều này không ảnh hưởng gì cả, miễn là dòng tiền của anh vẫn mạnh và anh vẫn đều đặn bán được logo. Sau ba tháng nữa, anh sẽ bắt đầu nhìn thấy doanh thu trong sổ kế toán từ việc bán logo trong tháng này. Anh sẽ bắt đầu mỗi tháng với một khoản doanh thu nhất định cộng thêm các

khoản từ mỗi logo bán ra. Anh cần hy sinh doanh thu trong ba tháng tới cho đến khi các con số sao kê trên giấy theo kịp quá trình mà anh đang tiến hành."

"Nhưng chỉ còn hai tháng nữa là kết thúc năm tài chính và tôi đã lên kế hoạch công bố khoản tiền thưởng năm nay để trả chỗ tiền thế chấp rồi. Như vậy, tính ra khoản lãi tôi thu được từ công ty không còn là bao."

"Đúng vậy, Alex. Anh có thể sẽ bị hụt khoản tiền thưởng năm nay. Nhưng hãy coi đây là việc thả con săn sắt để bắt con cá rô. Nếu chúng ta tìm được khách mua lại công ty, anh sẽ có đủ tiền để trả 10 khoản thế chấp như thế kia. Vì vậy, chịu thiệt một chút lần này cũng là xứng đáng."

BÍ QUYẾT SỐ 10 CỦA TED

Hãy bỏ qua báo cáo lãi-lỗ trong năm khi bạn quyết định tạo nên các thay đổi để tiêu chuẩn hóa dịch vụ của mình, kể cả khi việc này sẽ khiến bạn và nhân viên phải từ bỏ khoản tiền thưởng của năm đó. Bạn sẽ sớm giành lại phong độ, miễn là dòng tiền của bạn luôn ổn định.

"Làm sao tôi có thể bán công ty trong khi nó không tạo ra lợi nhuận?"

"Alex, sẽ cần rất nhiều thời gian để biến công ty của anh thành một công ty có thể bán được. Anh cần phải kiên nhẫn hợp tác cùng tôi trong dài hạn."

"Dài hạn ở đây là bao lâu?"

"Tôi cần anh phải bỏ ra thêm hai năm nữa."

"Hai năm là quá lâu, Ted."

"Đúng, nhưng anh đã điều hành Stapleton Agency tám năm nay rồi. Đầu tư thêm hai năm nữa để được trả công xứng đáng cho những nỗ lực anh đã bỏ ra trong từng đấy thời gian có xứng đáng không? Hơn nữa, giả dụ anh đăng bán công ty ngay ngày mai – tôi không tin là chúng ta có thể tìm được người mua ngay lập tức – họ sẽ chỉ đồng ý mua nếu anh ký vào một điều khoản Earn-out kéo dài năm năm. Trong khi đó, tôi chỉ yêu cầu anh bỏ ra thêm hai năm nữa. Chính xác là tôi đang giúp anh tiết kiệm tận ba năm đấy."

“Nếu anh đã nói vậy thì tôi không thể từ chối được rồi. Tôi đã mừng hụt khi nghĩ tới viễn cảnh bán công ty đi, rồi có thêm nhiều thời gian hơn cho Pam và bọn trẻ. Anh biết đấy, Jenny sẽ bắt đầu vào trung học năm nay, và năm tới sẽ là Max. Tôi chỉ còn vài năm dành cho mấy đứa trước khi chúng vào đại học hết.”

“Tôi hiểu. Hai năm tới vẫn sẽ khá vất vả nhưng cũng đỡ mệt đầu hơn. Dòng tiền của anh sẽ ổn định. Anh sẽ không phải trực tiếp theo đuổi từng khách hàng, và như thế, số khách hàng làm anh đau đầu cũng sẽ giảm đi nhiều. Anh có thể nghỉ ngơi và đi du lịch cùng gia đình. Theo tôi, hai năm tới sẽ tốt hơn hai năm vừa qua rất nhiều, hơn nữa anh sẽ thêm tự tin rằng mình đang xây dựng được một cơ nghiệp có thể bán lại sau này.”

BÍ QUYẾT SỐ 11 CỦA TED

Bạn cần ít nhất hai năm để hiệu quả của việc tiêu chuẩn hóa mô hình bán hàng được thể hiện trong các báo cáo tài chính trước khi bán công ty.

Pam Stapleton đã kết hôn với Alex được 14 năm. Chính cô đã khuyến khích Alex mở công ty Stapleton Agency và cũng là người ủng hộ lớn nhất của anh trong nhiều năm. Nhưng đó là thời điểm trước khi gia đình họ nhận được các hóa đơn nha khoa và khoản vay thế chấp ngân hàng. Giờ Pam đã quen với các khoản tiền thưởng mà Alex mang về nhà.

Alex hiểu rằng anh cần phải vô cùng khéo léo để thông báo cho cô về việc này.

“Em yêu à, anh muốn nói chuyện với em về những việc mà anh và Ted Gordon đang làm cùng nhau trong thời gian gần đây.”

“Được, em cũng đang định hỏi anh về những buổi làm việc vào thứ Ba hằng tuần của hai người.”

“Anh và Ted đã cải thiện được nhiều việc, nhưng hiện tại là giai đoạn quan trọng và nó sẽ ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân của chúng ta trong năm nay.”

“Ý anh là sao?” Pam hỏi, có chút ngần ngại và lo lắng.

“Bọn anh đang tạo nên một vài thay đổi để sau này trong dài hạn, anh có thể bán lại công ty. Nhưng trong ngắn hạn, anh sẽ kiếm được ít tiền hơn trên giấy tờ. Nghĩa là năm nay anh sẽ không có tiền thưởng.”

“Nhưng Alex, anh đã hứa là chúng ta sẽ trả dứt điểm các khoản thế chấp trong năm nay, hơn nữa, chúng ta cũng đã hứa với bọn trẻ rằng sẽ đưa chúng đi Hawaii vào kỳ nghỉ xuân sắp tới. Chúng ta lấy đâu ra tiền để làm được việc đó đây?”

“Chúng ta vẫn có thể đi nghỉ, nhưng cần chọn nơi nào đó ít đắt đỏ hơn. Chúng ta sẽ phải hy sinh một vài thứ trong năm nay, nhưng nếu làm đúng, anh có thể bán lại công ty và trong tương lai, chúng ta sẽ đi du lịch nhiều hơn.”

Alex ôm chặt vợ và hứa sẽ bù đắp xứng đáng cho cô.

***

Trong những tháng tiếp theo, nhịp độ ở Stapleton Agency khá ổn định. Angie và Seamus tiếp tục bán được trung bình một logo mỗi tuần. Rhina hoàn toàn thích thú với hệ thống cô đang thực hiện, và Chris thì thiết kế logo ngày càng lên tay. Đa số khách hàng của Stapleton Agency đều hài lòng với kết quả công việc. Olga vẫn tới ngân hàng vào chiều thứ Sáu mỗi tuần với các tấm séc ký quỹ ngày một nhiều. Mọi thứ suôn sẻ đến mức Alex xin nghỉ hẳn một ngày để suy nghĩ về các công việc đang diễn ra.

***

Alex hít căng lồng ngực không khí mát lạnh chứa vị muối biển khi bước ra khỏi xe ô tô. Từng con sóng vỗ vào bờ cát nhịp nhàng khi anh đi dạo dọc theo lối mòn dẫn ra biển. Con đường cắt xuyên qua các đụn cát cao tới gần 2m nằm dọc hai bên đường. Khi con đường chạy dần về hướng nam, ngôi nhà trên bờ biển dần hiện ra trong tầm mắt. Nó nằm riêng biệt một mình và cách ngôi nhà gần nhất khoảng 150m. Cả ngôi nhà được bao quanh bằng cửa kính phản chiếu toàn bộ ánh mặt trời từ hướng đông. Bãi biển vắng lặng như tờ vào buổi sáng tháng Mười một. Alex mường tượng ra các hoạt động nhộn nhịp trên bãi biển vào những buổi chiều nắng ấm của tháng Tám.

Đây là mùa thấp điểm nên hiện tại không có ai trong gia đình Ted sống ở ngôi nhà này, do đó, ông đã mời Alex tới đây để có chút không gian yên tĩnh dành cho việc lên các kế hoạch tiếp theo. Alex nghiên cứu ngôi nhà trong 24 tiếng. Anh bắt đầu từ phòng khách với các nội thất hiện đại được bố trí khéo léo để ngắm được cảnh bình minh trên biển.

Anh mở cánh cửa đôi khá lớn dẫn vào căn phòng mà anh cho là phòng ngủ chính. Anh tháo giày và thả mình trên chiếc giường cỡ

đại, tưởng tượng mình đang thức giấc trong ánh nắng dần hiện lên phía cuối chân trời. Ngoài ban công là chiếc bàn gỗ nhỏ nằm giữa hai chiếc ghế băng. Ngoài các góc khu vực mở rộng từ phòng ngủ chính còn có một lối đi dẫn đến phòng tắm với hai vòi hoa sen và sàn đá có chức năng sưởi ấm chân.

Bên ngoài phòng bếp là một dãy các cửa đôi, mở ra khoảng sàn gỗ trải dài hơn 10m chạy vòng quanh căn nhà. Một bồn tắm nước nóng được làm từ gỗ cây tuyết tùng lớn đến mức có thể chứa đến 12 người. Alex nhìn chiếc bếp nướng không gỉ ngoài trời hiệu Weber và tự nhủ rằng nó có bề mặt nướng hoàn hảo để đặt miếng thịt phi-lê nặng khoảng 300g đang nằm trong tủ lạnh. Hôm nay sẽ là một ngày tốt lành đây.

Ted đã đồng ý cho Alex mượn căn nhà bên bờ biển này của ông với điều kiện: Alex phải dành thời gian suy nghĩ về một câu hỏi đơn giản. Ted đã viết câu hỏi vào một tờ giấy và niêm phong nó trong phong bì, rồi dặn Alex chỉ được mở ra sau khi anh đã đến nơi. Ngạc nhiên xen lẫn tò mò, Alex mở chiếc phong bì ra. Bên trong chỉ có vỏn vẹn một tấm thiệp với dòng chữ viết tay:

Alex,

Anh định bán Stapleton Agency

ở mức giá nào?

Ted

Đây cũng chính là câu hỏi mà anh đã băn khoăn suốt tám năm qua.

Alex suy nghĩ về câu hỏi này từ mọi góc độ. Đầu tiên, anh tự hỏi bản thân liệu đối với người khác, công ty này sẽ đáng giá bao nhiêu. Tháng sau sẽ là tháng cuối cùng trong năm tài chính, Harry cũng đã cho anh xem báo cáo sơ bộ về các con số cần đạt được mà anh ta cho là hợp lý về mặt tài chính:

Doanh thu: 1.400.000 đô-la

Chi phí: 1.313.000 đô-la

Lợi nhuận trước thuế: 87.000 đô-la

Alex hiểu rằng những công ty dịch vụ có quy mô nhỏ như công ty của anh thường bán được với giá gấp 3-4 lần mức lợi nhuận trước

thuế. Nghĩa là, hiện tại công ty anh chỉ trị giá chưa tới 500.000 đô-la. Quá ít.

Anh lại thử tiếp cận câu hỏi của Ted từ một góc độ khác: Đối với chính bản thân anh thì công ty này đáng giá bao nhiêu? Anh cần bao nhiêu tiền để giải phóng bản thân khỏi công ty? Con số thứ hai này lớn hơn con số đầu tiên rất nhiều. Do khoảng cách giữa hai con số quá khác biệt, anh quyết định chuyển sang tính toán các công việc khác trong kế hoạch đã định, nhưng tự nhủ rằng mình sẽ phải có câu trả lời cho Ted trước khi rời căn nhà này.

Anh dùng toàn bộ thời gian còn lại của buổi sáng hôm đó để lên kế hoạch cho cả năm tiếp theo. Anh nghĩ đến hoạt động tài chính mà mình cần để thu hút người mua và hiểu rằng anh phải tăng trưởng nhanh chóng cả doanh thu và thu nhập ròng.

Về Angie và Seamus, mỗi người vẫn đều đặn bán được một logo mỗi tuần. Mỗi logo có giá 10.000 đô-la nên tính ra, tổng số logo họ sẽ bán được có giá trị tương đương gần 1 triệu đô-la. Anh viết hết các con số này ra một cuốn sổ và cố gắng đặt chúng vào những tình huống khác nhau. Anh tự tin rằng mình có thể tuyển thêm các đại diện bán hàng khác, nhưng anh cũng muốn cân bằng với khả năng và tốc độ làm việc của Rhina và Chris. Tuy Quy trình thiết kế logo 5 bước còn khá mới mẻ nhưng anh thực sự muốn phát triển nó. Anh quyết định đặt mục tiêu 2,5 triệu đô-la doanh thu hằng năm và ghi chú rằng anh cần tuyển thêm ba đại diện bán hàng cùng một giám đốc quản lý khách hàng tiềm năng và một nhân viên thiết kế khác để hỗ trợ khối lượng công việc mà Rhina và Chris hiện đang đảm đương.

Tiếp theo, anh chú ý tới các khoản chi phí. 15% lợi nhuận trước thuế tương đương với 375.000 đô-la là mục tiêu khả quan nếu anh không phải trả các chi phí cứng liên quan đến việc kinh doanh thiết kế logo. Anh cẩn thận kiểm tra các chi phí theo từng dòng, tìm kiếm những phí tổn có thể cắt bỏ để khiến mục tiêu về biên lợi nhuận của mình khả thi hơn. Anh thề sẽ bỏ đăng ký nhận tạp chí từ Advertising Age vì giờ anh không còn làm quảng cáo nữa. Anh không có nhu cầu thuê những người viết sáng tạo nội dung tự do, và cũng không cần tham dự buổi họp truyền thông hằng năm của Hiệp hội Công ty Quảng cáo Mỹ tổ chức tại San Diego năm nay nữa vì anh cũng không còn đứng ra mua hộ các gói truyền thông cho khách hàng. Anh vô cùng ngạc nhiên với các chi phí mà mình vừa loại bỏ nhờ tập trung phát triển duy nhất dịch vụ thiết kế logo. Con số biên lợi nhuận 15% có vẻ hợp lý kể cả anh có thuê thêm ba đại diện bán hàng cùng các nhân viên khác

để hỗ trợ Rhina và Chris đi chăng nữa.

Đây quả là một buổi sáng thành công rực rỡ nên Alex đã tự thưởng cho mình chiếc bánh sandwich mà anh đã đem theo từ thành phố. Sau bữa trưa, anh rảo bước dọc bờ biển. Trong khi đi dạo, tâm trí anh quay lại với câu hỏi của Ted: Toàn bộ những nỗ lực và lao động vất vả trong tám năm qua đáng giá bao nhiêu với anh? Bao nhiêu tiền mới là thực tế và hợp lý? Các câu hỏi cứ dồn dập xuất hiện trong đầu Alex và anh vẫn không thể trả lời được câu hỏi của Ted.

Đến buổi chiều, anh dành toàn bộ thời gian ở căn nhà để suy nghĩ về những thay đổi mà anh cần làm nhằm tạo ra khoản doanh thu 2,5 triệu đô-la.

***

Chiếc bếp nướng Weber đã tự khởi động chỉ sau một cú vặn nút. Alex đặt chế độ lửa lớn và để nó tự làm nóng trong 5 phút. Anh mở chai vang Beringer mới mua, rót cho mình một cốc nhưng chưa vội uống để rượu tỏa hương một chút trong không khí mát lạnh của vùng biển. Khi nhiệt độ của bếp nướng đạt 200°C, Alex đảo nhanh hai mặt của miếng thịt và nướng trong vòng 5 phút. Bữa tối đã sẵn sàng.

Anh cắt một lát bít tết mỏng và chăm chú kiểm tra màu của thớ thịt – một màu hồng tươi hoàn hảo. Miếng thịt ngon tuyệt, anh nhấp một ngụm rượu vang sau khi ăn miếng đầu tiên và nhắm mắt tận hưởng hương vị ngọt ngào của rượu và thịt hòa quyện hoàn hảo cùng nhau trong miệng.

Dù ngồi ăn một mình, nhưng Alex vẫn cười mỉm khi nghĩ đến toàn bộ quá trình anh đã hoàn thiện cùng Ted tính tới giờ. Thay vì gồng mình chịu trận mỗi khi làm việc với ngân hàng MNY, giờ đây anh đã có một lượng khách hàng mới vô cùng ổn định; Rhina luôn tuân thủ cẩm nang hướng dẫn có sẵn nên anh không còn vất vả như ngày nào khi phải đích thân quản lý trực tiếp toàn bộ khách hàng; anh đã dùng thời gian gọi điện vào các tối muộn cho Mary Pradham trước đây để nghĩ cách đầu tư cho tiền đẻ ra tiền. Câu hỏi của Ted một lần nữa lại lởn vởn trong tâm trí anh. Anh rót tiếp cho mình một ly vang hảo hạng nhất của California. Có thể do đã hơi lâng lâng do rượu nên anh quyết định tạm ngừng suy nghĩ về thực tại, rằng công ty anh đáng giá bao nhiêu, thay vào đó, anh nghĩ tới số tiền cần phải có để có được cuộc sống vẫn hằng ao ước bấy lâu nay.

Dù muốn sở hữu nhiều vật dụng, nhưng nhìn chung anh tự cảm thấy ngạc nhiên với chính mình vì nhu cầu về vật chất của anh tương đối khiêm tốn. Anh thích chiếc xe ô tô hiện tại của mình. Anh cần trả nốt số tiền đã vay cho căn nhà gia đình anh đang ở. Anh cũng thích có một căn nhà bên bờ biển nhưng thấy không cần thiết cho lắm. Có thể anh muốn đi du lịch nhiều hơn cùng Pam và bọn trẻ. Nói chung, các nhu cầu trong cuộc sống của anh không đòi hỏi quá nhiều. Anh chỉ cần sự tự do. Anh đã gần như dành cả sự nghiệp để nghe khách hàng ra lệnh và hạch sách, anh đã quá mệt mỏi với những yêu cầu sai phái anh làm hết việc này đến việc khác. Anh muốn tự do và không muốn phải làm việc nữa. Lúc này, khi đã ngấm men say, anh đã có câu trả lời cho câu hỏi của Ted.

Anh muốn bán Stapleton Agency với giá 5 triệu đô-la.

8
Con số

Alex yô cùng phấn khích khi lái chiếc Range Rover quay lại thành phố. Do vẫn còn khá sớm nên sau khi dừng lại để mua một cốc cà phê Grande Bold, anh lái xe thẳng đến văn phòng của Ted để trả lại ông chìa khóa căn nhà bên bờ biển.

Ted đang gọi điện thoại và ra hiệu cho Alex đợi một chút. Alex chờ ông gác máy rồi đưa lại chiếc chìa khóa.

“Cảm ơn anh rất nhiều. Căn nhà đẹp lắm.”

“Tôi mừng vì anh thích nó, Alex. Việc lên các kế hoạch đến đâu rồi?”

“Rất tốt. Tôi dự định đạt 2,5 triệu đô-la doanh thu trong năm nay và muốn đẩy lợi nhuận biên lên mức 15% trước thuế.”

“Quả là những cải thiện ấn tượng so với những gì đang diễn ra. Anh đã mở phong bì chưa?”

“Tôi mở rồi.”

“Vậy con số của anh là gì?”

Thấy Ted đi thẳng luôn vào vấn đề như vậy, Alex khá chưng hửng. Anh ngừng lại một chút.

“Đầu tiên, tôi đã thử suy nghĩ về việc này từ góc độ của mình. Sau đó, tôi kiểm tra các mục tiêu của chúng tôi, và…” Ted kiên nhẫn lắng nghe khi Alex cố gắng phân tích các suy nghĩ của anh. “Tôi đã nghĩ về những việc đã làm từ ngày thành lập đến giờ, cũng như các việc cần phải làm trong hai năm tới, và…”

Alex lo lắng khi nghĩ đến việc tiết lộ con số trong đầu anh cho Ted nghe. Anh nhìn lên, ngần ngừ một chút và nói: "Tôi muốn bán nó với giá 5 triệu đô-la."

Thay vì tỏ ra ngạc nhiên, Ted điềm tĩnh hướng dẫn anh một cách giản dị.

"Tôi muốn anh làm việc này. Có thể bây giờ anh sẽ thắc mắc tại sao lại phải hoàn thành nó vào lúc này, nhưng cứ tin tôi đi, sau này, khi mọi chuyện sáng tỏ hơn, anh sẽ thấy mừng vì đã làm theo lời tôi. Đây, anh hãy giữ lấy tấm thiệp này." – Ted đưa cho Alex một tấm thiệp tương tự như tấm thiệp mà ông đã dùng để viết câu hỏi cho Alex ở căn nhà bên bờ biển – "Viết con số 5 triệu đô-la vào đó, rồi cho vào phong bì và niêm phong nó lại."

"Sao khó hiểu vậy? Sao tôi lại phải viết nó ra?"

"Sau này anh sẽ biết. Cứ viết đi, cho vào phong bì và cất vào chỗ nào đó mà hai năm tới anh sẽ tìm lại nó."

***

Angie và Seamus tiếp tục bán logo đều đặn trong suốt tháng Mười hai. Bất chấp các kỳ nghỉ lễ, Angie vẫn bán được sáu logo và Seamus bán được năm chiếc. Alex yêu cầu Angie và Seamus tiến cử thêm một số đại diện bán hàng mà họ biết tại công ty cũ. Một người bạn của Seamus đã nghe anh kể về công ty mới và ngỏ ý muốn tham gia cùng. Alex tuyển ngay anh này ngay sau một buổi phỏng vấn ngắn. Angie cũng giới thiệu một người bạn đang quay trở lại làm việc sau khi nghỉ ở nhà hai năm để xây dựng gia đình. Alex cũng được người quen giới thiệu cho đại diện bán hàng thứ 5.

Họ cùng nhau hỗ trợ những nhân viên mới làm quen với hệ thống bán hàng mà họ đã tạo ra. Trong khi đó, Alex công khai đăng tuyển thêm một giám đốc quản lý khách hàng tiềm năng mới. Anh phỏng vấn sáu người, hy vọng sẽ tìm được ai đó có khả năng tập trung vào chi tiết như Rhina. Anh tuyển Belinda Carter từ một công ty cho thuê xe hơi khi cô đang làm giám đốc chi nhánh ở đây. Rhina và Belinda cùng thuê thêm một nhân viên điều phối dự án để hỗ trợ họ trong một số công việc.

Alex liên hệ với trường nghệ thuật nơi anh đã theo học trước đây, đồng thời thông báo với các giáo sư rằng mình đang tìm kiếm những nhân viên thiết kế có khả năng vẽ phác thảo bằng tay và sử dụng thành thạo các chương trình thiết kế mới nhất trên máy tính. Anh cũng yêu cầu Chris gặp gỡ một vài nhân viên thiết kế và

họ nhất trí chọn ra một người đạt đủ tiêu chí.

Stapleton Agency đang ngày càng lớn mạnh với năm đại diện bán hàng, hai giám đốc quản lý khách hàng tiềm năng, hai nhân viên thiết kế, một điều phối viên và Olga vẫn tiếp tục quản lý văn phòng và sổ sách.

***

Tuyết rơi suốt đêm qua khiến việc lái ô tô đến văn phòng chậm hơn hẳn ngày thường. Alex đỗ xe ở chỗ quen thuộc, lội qua lớp tuyết để tới tòa văn phòng và bước vào cửa. Anh rũ sạch tuyết bám trên người và đi lên văn phòng. Angie đã đứng sẵn đợi anh ở cửa văn phòng. Cô bước sang một bên để anh đi vào.

“Alex, chúng ta có thể nói chuyện vài phút được không?”

“Tất nhiên là được rồi, Angie, để tôi cất cái áo khoác này đã…”

Angie không phí phạm một giây phút nào.

“Tôi rất mừng là chúng ta đã thuê thêm ba đại diện bán hàng nữa, nhưng tôi bắt đầu thấy quá tải. Họ suốt ngày hỏi tôi đủ các câu hỏi và dù tôi rất muốn hỗ trợ họ hết lòng nhưng việc này ảnh hưởng đến công việc bán hàng của tôi rất nhiều. Tôi biết là Seamus cũng cảm thấy như vậy.”

Alex cố trấn tĩnh Angie: “Angie, tôi biết là thời gian vừa qua cô đã cố gắng hết sức để hỗ trợ những người mới vào guồng nhanh chóng, và tôi rất trân trọng thời gian mà cô đã bỏ ra để đầu tư vào việc đó.”

“Nghe vậy tôi cũng mừng, nhưng tôi nghĩ là đã đến lúc chúng ta cần quyết định xem anh muốn tôi tiếp tục bán hàng hay quản lý nhóm bán hàng. Tôi không thể làm cả hai việc được.”

Alex hứa với Angie rằng anh sẽ có giải pháp để giải quyết vấn đề này và sẽ thông báo cho cô vào tuần tới.

***

Thứ Ba cuối cùng trong tháng cũng bắt đầu như mọi thứ Ba khác trong vòng sáu tháng trở lại đây với việc Alex cung cấp cho Ted các con số của tuần vừa qua.

“Tính đến hiện tại thì tháng Hai này khá thuận lợi,” Alex báo cáo.

“Angie ký được bốn hợp đồng, Seamus ký được năm hợp đồng, và các nhân viên mới đều bán được logo đầu tiên.”

“Quả là tin tuyệt vời, Alex!”

“Đúng vậy, nhưng sự tăng trưởng của chúng tôi đang bắt đầu phát sinh vài vấn đề. Angie đang mất quá nhiều thời gian để chỉ dẫn cho nhóm đại diện bán hàng mới về các quy trình. Tôi biết Rhina cũng khá mệt mỏi khi phải giúp Belinda theo kịp tiến độ công việc, còn Chris thì thông báo luôn là chúng tôi cần thêm một nhân viên thiết kế nữa mới đủ người đảm đương khối lượng công việc hiện tại.”

“Tốt,” Ted nói. “Giờ đã đến lúc anh cần xây dựng một đội ngũ quản lý rồi đó.”

“Nghe cứ như là đội ngũ của ngân hàng MNY vậy.”

“Nếu muốn bán được công ty, anh cần phải chứng minh là nó có thể tự vận hành mà không cần tới mình. Anh cần chứng tỏ cho công ty sáp nhập tiềm năng thấy mình có một đội ngũ quản lý có thể lèo lái công ty sau khi anh ra đi.”

“Ý anh là tôi nên thuê các quản lý từ bên ngoài?”

“Không hẳn vậy. Có vẻ như Angie, Rhina và Chris đã là các quản lý của anh rồi. Anh chỉ cần hợp thức hóa việc này là xong.”

“Tôi nghĩ là anh nói đúng. Nhưng không phải việc này sẽ rất tốn kém hay sao?” Alex phản ứng lại.

“Anh không nhất thiết phải tốn nhiều tiền,” Ted nói. “Anh chỉ cần điều chỉnh các khoản tiền thưởng hợp lý cho họ mà vẫn phù hợp với các mục tiêu của anh. Anh có thể thưởng cho họ một khoản nhỏ và trao cho họ cơ hội được hưởng lợi từ sự tăng trưởng của Stapleton Agency.”

“Anh đang nói về việc chia vốn sở hữu cho họ?”

“Chia vốn sở hữu có thể khá rắc rối và còn mất nhiều thời gian. Tại sao lại phải giảm vốn sở hữu của anh và phức tạp hóa mọi việc khi không cần thiết?”

“Nếu không phải là chia vốn sở hữu thì tôi phải làm thế nào để họ tham gia vào sự tăng trưởng của công ty?”

“Có nhiều cách lắm,” Ted giải thích. “Nếu muốn thưởng cho sự trung thành của họ trong công việc, anh có thể đề nghị một khoản thưởng gắn bó với công ty nhằm ràng buộc họ để họ tiếp tục làm việc đến một thời hạn cụ thể trong tương lai. Còn một cách khác là anh có thể đề ra một khoản thưởng dựa trên hiệu quả công việc nếu họ vượt qua được các mục tiêu cụ thể nào đó.”

“Anh áp dụng cách nào đối với các công ty mà anh đã bán?”

“Tôi đề ra kế hoạch thưởng khích lệ dài hạn cho hiệu quả công việc của các quản lý và sự trung thành của họ đối với công ty.”

“Kết quả ra sao?” Alex hỏi.

“Tôi giao mục tiêu cho các quản lý và những khoản thưởng tương ứng nếu họ đạt được các chỉ tiêu cá nhân được giao. Tôi thưởng cho họ vào cuối mỗi năm và để ra một khoản tiền chính xác tương tự vào một quỹ chung đặc biệt dành cho họ. Sau ba năm triển khai kế hoạch, tới cuối năm tiếp theo, họ được phép rút ra 1/3 quỹ thưởng. Bằng cách này, giá trị quỹ thưởng của họ sẽ tăng dần theo từng năm tương ứng với các thành quả cá nhân mà họ đạt được, nhưng họ chỉ có thể chạm tới số tiền thưởng này sau ba năm nỗ lực. Nếu bỏ việc giữa chừng, coi như họ đã chấp nhận ra đi và để ba năm tiền thưởng nằm lại quỹ chung.”

“Tôi tưởng là bên công ty sáp nhập muốn thấy các nhà quản lý phải có vốn sở hữu thực sự…”

“Theo kinh nghiệm của tôi, công ty sáp nhập muốn thấy một ban lãnh đạo hợp lý sở hữu một kế hoạch tiền thưởng dài hạn đủ để khuyến khích họ ở lại sau khi công ty được bán đi. Anh có thể đạt được điều đó bằng cách sử dụng vốn chủ sở hữu. Việc xây dựng phương án vốn chủ sở hữu và cổ phần thường rất phức tạp và có thể khiến anh đau đầu sau này. Nếu xét theo quan điểm của Angie, Rhina và Chris, phương pháp tiền thưởng khích lệ dài hạn sẽ có lợi nhiều hơn phương pháp vốn chủ sở hữu. Trong một công ty dịch vụ nhỏ, vốn chủ sở hữu chỉ có giá trị nếu ngoài kia có thị trường áp dụng cho các cổ phiếu của nó. Cứ cho là Stapleton Agency sẽ không bao giờ ra mắt đại chúng – và tôi cũng nghĩ đây là một giải pháp an toàn – nếu anh quyết định không bán công ty nữa thì cổ phiếu của họ cũng không có mấy giá trị. Nếu là nhân viên, tôi thà nhận thưởng bằng tiền mặt còn hơn là sở hữu vài cổ phiếu trong một công ty nhỏ.”

BÍ QUYẾT SỐ 12 CỦA TED

Xây dựng một đội ngũ quản lý và đưa ra kế hoạch khen thưởng dài hạn xứng đáng với thành tích cá nhân và sự trung thành của họ.

Khi chuẩn bị kết thúc buổi họp, Ted yêu cầu Alex dành cả tuần tới để cân nhắc xem nên cơ cấu các khoản thưởng cho đội ngũ quản lý như thế nào thì hợp lý.

Alex thăng chức cho Angie thành Phó Giám đốc đội bán hàng, Rhina là Phó Giám đốc phụ trách dịch vụ chăm sóc khách hàng và Chris là Phó Giám đốc kiêm Giám đốc Sáng tạo. Toàn bộ đội ngũ quản lý mới đều phấn khởi với các chức danh mới. Anh tăng 7% lương cho họ và giới thiệu kế hoạch khen thưởng khích lệ dài hạn tương tự như những gì Ted đã mô tả. Đồng thời, Alex cũng giải thích cho đội ngũ quản lý mới hiểu rằng do họ vẫn chỉ là một công ty nhỏ nên mỗi người vẫn phải tiếp tục đảm đương các công việc trước đây, và việc thăng chức này là sự ghi nhận công sức của họ trong việc kiêm nhiệm chức vụ quản lý mà họ được công ty giao phó.

Alex rời văn phòng vào thứ Sáu cùng tâm trạng phấn khích. Anh đã tạo ra và tập trung vào một quy trình tiêu chuẩn mà các nhân viên khác cũng có thể sử dụng thành thạo, xây dựng được động lực bán hàng tạo ra tiền mặt vượt mục tiêu và thành lập được đội ngũ quản lý với một kế hoạch tiền thưởng khích lệ dài hạn.

Anh đã gần chạm tay vào giấc mơ bán được công ty rồi.

9

Trên đà tăng trưởng

Stapleton Agency phát triển theo đúng kế hoạch của Alex trong những tháng tiếp theo. Những đại diện bán hàng mới làm việc vô cùng hiệu quả dưới sự chỉ đạo của Angie. Khả năng chú trọng đến từng chi tiết của Rhina giúp cô trở thành một nhà quản lý xuất sắc. Chris tuyển thêm nhân viên thiết kế thứ ba và ngày càng cải thiện hiệu quả cho Quy trình thiết kế logo 5 bước. Căn cứ theo những gì Harry báo cáo, các kết quả tài chính của sáu tháng đầu năm đều vô cùng ấn tượng:

Doanh thu: 1.280.000 đô-la

Chi phí: 995.000 đô-la

Lợi nhuận trước thuế: 285.000 đô-la

Tại thời điểm giữa năm, công ty bắt đầu trên đà vượt qua cả các mục tiêu doanh thu lẫn mục tiêu biên lợi nhuận của mình.

***

Nghe có vẻ hơi lạ, nhưng Mary Pradham đã yêu cầu một cuộc hẹn ăn trưa với Alex. Anh đã không liên lạc với Mary trong suốt sáu tháng ròng, mọi tài khoản của anh đều đang có tín hiệu khả quan, và họ thường gặp nhau ở văn phòng của cô ta tại chi nhánh ngân hàng MNY trong thành phố, chứ chưa hẹn gặp ăn trưa tại nhà hàng sang trọng bậc nhất thành phố bao giờ.

Người bồi bàn ghé qua và Mary yêu cầu một chai nước có gas. Họ chào hỏi cho phải phép trong vòng vài phút. Mary chưa bao giờ hỏi về cuộc sống cá nhân của Alex nên cô ta cũng chẳng có nhiều thông tin để hỏi han. Cô ta chuyển hướng sang chủ đề thời tiết và

thể thao. Rõ ràng là cô ta đang khá căng thẳng.

Sau khi bữa trưa được dọn ra, Alex quay lại chủ đề công việc.

"Cũng đã sáu tháng trôi qua kể từ lần cuối chúng ta nói chuyện với nhau. Tại sao tự dưng cô lại muốn ăn trưa cùng tôi?"

"Tôi thích gặp trực tiếp tất cả các khách hàng của mình vài lần một năm," Mary phóng đại. "Đã lâu rồi tôi chưa gặp anh và nếu tôi không nhầm thì nhìn vào các giao dịch trong tài khoản của anh thời gian qua, hẳn là anh đã khá bận rộn."

Alex quyết định giải đáp nhanh chóng các thắc mắc ngổn ngang trong đầu Mary và lấy câu hỏi của cô ta làm cái cớ để kể về việc hiện tại công ty anh đã chuyển hướng tập trung vào thiết kế logo, yêu cầu khách hàng thanh toán trước, tạo ra động lực bán hàng và thành lập đội ngũ nhân viên.

"Quả là tuyệt vời, Alex! Tôi nghĩ là mình có thể giới thiệu một vài khách hàng tiềm năng cho công việc kinh doanh của anh đấy!"

Bữa trưa được dọn đi và cà phê được mang tới. Mary bắt đầu nghiêm túc đi thẳng vào vấn đề.

"Tôi nghĩ là mình có khả năng làm tăng tỷ suất hoàn vốn từ số tiền mà anh ký quỹ với chúng tôi."

Alex gật đầu và ra hiệu cho cô ta tiếp tục.

Cô ta nhìn quanh để đảm bảo không ai nghe được cuộc trò chuyện giữa họ và thấp giọng.

"Tính đến thời điểm sáng nay, anh đã có 230.000 đô-la trong tài khoản và tôi tính cứ theo đà ký quỹ này, anh sẽ không cần khoản tiền ấy trong tương lai gần đâu. Anh đã từng nghĩ đến chứng chỉ tiền gửi với lãi suất cao chưa?"

Alex lịch sự lắng nghe trong khi Mary dài dòng kể lể về lãi suất và bảo hiểm của FDIC – Công ty Bảo hiểm Ký thác Liên bang Mỹ.

Sau một bài tóm tắt đầy mệt mỏi về đặc điểm của các gói sản phẩm ký quỹ của ngân hàng MNY, Mary thả mồi tiếp: "Bất cứ lúc nào anh có ý định mở rộng, chúng tôi sẽ luôn có mặt để hỗ trợ."

"Chính xác thì chúng tôi sẽ nhận được hỗ trợ như thế nào?" Alex hỏi và thấy mất kiên nhẫn với sự hai mặt của cô ta.

“Chúng tôi có các hạn mức tín dụng ở các mức rất tốt. Hạn mức tín dụng của anh hiện giờ là 150.000 đô-la, nhưng tôi đảm bảo mình có thể tăng hạn mức này lên 300.000 đô-la, thậm chí có thể cao hơn nữa…”

Alex không thể tin nổi vào tai mình. Chỉ trong vòng sáu tháng, Mary đã chuyển từ việc săn lùng anh như một con cá mập chuyên cho vay nặng lãi thành người chủ động mời anh ăn trưa tại một nhà hàng sang trọng trong thành phố để đề nghị tăng hạn mức tín dụng cho anh. Thật mỉa mai làm sao! Anh định nói thẳng vào mặt Mary là đồ tráo trở, nhưng thay vào đó, anh chỉ mỉm cười, ngồi đó và tận hưởng cảm giác thích thú khi được ngân hàng MNY nài nỉ cung cấp dịch vụ cho anh.

***

Sáu tháng cuối năm cũng tiến triển vô cùng tích cực. Đội của Angie đều đặn mỗi tuần bán được một logo. Rhina soạn lại bản cẩm nang hướng dẫn cho Quy trình thiết kế logo 5 bước chi tiết đến mức Alex cảm thấy không thể có đối thủ nào trên thương trường cạnh tranh nổi với công ty anh. Chris vẫn luôn tất bật với công việc thiết kế và có vẻ rất thích thú với vai trò hướng dẫn cho đội ngũ đang phát triển gồm các nhân viên thiết kế trẻ dưới quyền. Chỉ còn năm tuần nữa là kết thúc năm tài chính, Harry đưa ra dự đoán về tình hình tài chính của công ty như sau:

Doanh thu: 2.715.000 đô-la

Chi phí: 2.225.000 đô-la

Lợi nhuận trước thuế: 490.000 đô-la

Alex mong ngóng được nghỉ việc ở nhà một hôm để lên kế hoạch cho năm tiếp theo.

***

Trời mưa cả ngày ở căn nhà trên bờ biển. Alex choáng ngợp trước sức mạnh của biển cả và vẻ đẹp của những cơn bão khi ngắm nhìn chúng từ ngôi nhà của Ted. Vì thời tiết như vậy, anh dành cả ngày để suy tính về các kế hoạch tiếp theo.

Cả năm vừa qua, công ty anh đã liên tiếp vượt xa các mốc chỉ tiêu đề ra từ đầu năm: Angie và đội của mình bán được gấp đôi số lượng logo. Đội thiết kế của Chris đã tạo ra khoảng 250 logo. Dựa trên số lượng khách hàng liên lạc lại với Rhina mỗi khi họ triển

khai sản phẩm hay thành lập phòng ban mới, cô đã tạo dựng được một nhóm khách quen ổn định và hài lòng.

Alex đã xây dựng được một nền móng kinh doanh vững chắc để anh có thể phát triển. Anh quyết định đặt ra mục tiêu doanh thu hằng năm là 3 triệu đô-la với 20% biên lợi nhuận trước thuế. Tối hôm đó, anh soạn một e-mail gửi tới Ted để thông báo tình hình:

Ted,

Cảm ơn vì đã cho tôi sử dụng căn nhà bên bờ biển để tôi lại có được không gian yên tĩnh cho việc lên kế hoạch hằng năm vào năm nay. Tôi sẽ theo đuổi mục tiêu đạt được doanh thu 5 triệu đô-la và 1 triệu đô-la lợi nhuận trước thuế! Tôi sẽ cho anh biết thêm các chi tiết cụ thể khi ta gặp nhau vào thứ Ba tới.

Alex

***

Alex mở đầu cuộc họp vào sáng thứ Ba bằng việc cập nhật nhanh các con số. Ted vừa mỉm cười vừa lắng nghe Alex nói về tiến độ các công việc. Ông đứng dậy khỏi ghế, đi ra phía cửa sổ và quay lại nói với Alex.

"Khi chúng ta mới bắt đầu hợp tác với nhau, Stapleton Agency là một công ty khá thảm hại. Nhân viên của anh bị yêu cầu thực hiện những công việc vượt quá khả năng, còn anh phải đích thân bán hàng và quản lý khách hàng; dòng tiền thì hạn chế và anh thậm chí còn không có thời gian đi du lịch."

Alex hồi tưởng lại 18 tháng trước: "Đúng vậy, nghe có vẻ đã lâu lắm rồi. Giờ tôi thấy vui hơn rất nhiều so với thời điểm đó."

"Tôi cũng nghĩ vậy. Đó chính là lý do tại sao tôi muốn anh xem xét lại quyết định bán công ty. Nếu mọi việc tiến triển đúng như dự tính trong năm nay, anh chắc chắn sẽ tạo ra được 1 triệu đô-la lợi nhuận trước thuế. Giờ công việc kinh doanh của anh đã không còn căng thẳng như trước đây nữa. Công ty của anh không còn cần tập trung nhiều vốn và với vòng quay dòng tiền khả quan như hiện nay, anh hoàn toàn có thể công bố một khoản thưởng lớn cho năm nay rồi tiếp tục phát triển công ty theo cách anh đang làm."

Alex im lặng lắng nghe từng lời Ted nói. Hơn một năm qua, anh chỉ nghĩ đến việc bán công ty mà không hề theo đuổi bất cứ chiến lược nào khác.

Ted mời Alex ngồi xuống bàn làm việc để cả hai cùng xem màn hình máy tính của ông. Ted đã tạo sẵn một bảng tính với hai cột. Cột thứ nhất đề thời gian cách đây một năm. Cột thứ hai cũng là thời gian đó nhưng là sáu năm sau. Ted đã điền sẵn một vài con số ở các hàng có tên *Doanh thu, EBITDA*[13] và *Hệ số nhân*.

"Bảng tính này nghĩa là gì?"

"Alex, nếu năm nay anh đạt được 1 triệu đô-la thu nhập ròng trước thuế, anh sẽ bán được công ty với giá 5 triệu đô-la, theo đúng mục tiêu anh đã đặt ra cách đây hơn một năm khi chúng ta gặp nhau."

Vừa nói, Ted vừa chỉ vào một miền trên bảng tính ghi *Thu nhập bán hàng* và con số trong ô đó là 5 triệu đô-la. Alex không thể không mỉm cười hài lòng khi nhìn thấy con số này.

"Tuy nhiên, anh cũng có thể lựa chọn việc giữ lại công ty. Có thể anh sẽ phải gánh toàn bộ rủi ro và trải qua các giai đoạn khó khăn. Nhưng nếu giữ lại công ty thêm năm năm nữa và khiến nó tăng trưởng ở mức 20%/năm – một con số khá khiêm tốn nếu so với tốc độ tăng trưởng gần đây – công ty của anh sẽ có giá trị ít nhất là 13 triệu đô-la."

Ted chỉ vào bảng tính: "Bán công ty là quyết định rất quan trọng. Quá trình bán sẽ vô cùng căng thẳng và chắc chắn sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến anh và gia đình. Một khi đã bán nó đi, anh sẽ không thể quay đầu lại. Trong tuần này, tôi muốn anh dành thời gian suy nghĩ xem quyết định bán công ty có phải là hành động đúng đắn hay không. Khi quay lại đây vào tuần tới, nếu anh khẳng định vẫn muốn bán, chúng ta sẽ tiến hành bước cuối cùng trong quá trình đó."

***

Alex cần suy nghĩ thấu đáo và không muốn ngồi trong văn phòng. Anh tìm thấy một quán Starbucks gần văn phòng của Ted, gọi một cốc Grande Bold và chọn một góc yên tĩnh trong quán. Anh giở một trang trắng trong cuốn sổ tay và thực hiện một động tác mà mẹ anh đã dạy mỗi khi đối mặt với một quyết định quan trọng: Kẻ một đường dọc chính giữa trang giấy, viết Ưu điểm vào cột bên trái và Nhược điểm vào cột bên phải rồi bắt đầu viết.

BÁN CÔNG TY NGAY BÂY GIỜ

ƯU ĐIỂM	NHƯỢC ĐIỂM
Có thời gian đi du lịch với Pam	Từ bỏ cơ hội kiếm được lợi nhuận cao hơn
Có thêm thời gian cho Jenny và Max	
Trả nợ thế chấp	
Tự do tài chính	
Ít căng thẳng hơn	

Alex nhìn vào danh sách và cố nhẩm lại các con số mà Ted đã tính toán trong buổi họp. 5 triệu đô-la đồng nghĩa với tự do về tài chính. Một nhà hoạch định tài chính có lần đã nói với Alex rằng ông có thể sống sung túc cả đời chỉ với 4% tổng giá trị các khoản ông đã đầu tư. Nghĩa là, sau khi thanh toán các khoản thuế cho hoạt động kinh doanh của mình, anh vẫn có thể kiếm được một khoản thu nhập 6 con số mỗi năm từ số tiền tiết kiệm đủ để trang trải cho toàn bộ cuộc đời sau này mà không cần phải chạm vào khoản tiền vốn ban đầu. Jenny và Max có lẽ không được theo học trường tư, nhưng chúng sẽ luôn có cha mình bên cạnh và Pam cũng sẽ hài lòng với việc ngân hàng sẽ đưa căn nhà của họ ra khỏi danh sách tài sản bảo lãnh. Họ sẽ không còn phải lo lắng về các vấn đề tài chính nữa.

Nhưng rồi Alex lại suy nghĩ về con số 12 triệu đô-la. Với khoản tiền dồi dào này, anh sẽ thừa sức trả dứt điểm toàn bộ khoản thế chấp mua nhà và đi du lịch. Nhưng viễn cảnh này nhanh chóng bị dập tắt. Alex không tài nào nghĩ ra được bất cứ ưu điểm nào xứng đáng để nhận về các rủi ro. Giá trị cận biên của khoản tiền 7 triệu đô-la bổ sung đã bị giới hạn và các rủi ro đã được cân nhắc kỹ càng. Nếu anh giữ lại công ty thêm 5 năm nữa, nền kinh tế có thể đảo lộn, hoặc các công ty đối thủ có thể đổi hướng tập trung chuyên môn vào thiết kế logo. Angie có thể mở một công ty cạnh tranh, hoặc anh có thể bị lâm vào cảnh kiện tụng… Tâm trí Alex bị cuốn vào các viễn cảnh đen tối.

Anh thà có 5 triệu đô-la nóng hổi ngay bây giờ còn hơn là đổi lấy cơ hội kiếm được 13 triệu đô-la trong năm năm. Có thể điều này sẽ

khiến anh bị coi là một kẻ hèn nhát. Có thể Ted sẽ đánh giá anh không phải là một doanh nhân thực thụ. Cũng chẳng sao – anh quyết định sẽ bán công ty.

***

Ted ngồi xuống cạnh Alex trên chiếc ghế quen thuộc mà họ vẫn cùng nhau ngồi vào mỗi sáng thứ Ba suốt 18 tháng nay.

"Ted à, cảm ơn anh vì đã lập ra bảng tính hôm nọ và yêu cầu tôi phải nghĩ lại về động lực bán công ty."

"Không có gì. Đó là một quyết định quan trọng mà."

"Đúng vậy và giờ thì tôi cảm thấy hoàn toàn tự tin với quyết định bán công ty của mình. Dù sao đi nữa, tôi cũng là người đơn giản. Tôi không cần sở hữu một ngôi nhà nghỉ dưỡng ở Aspen hay máy bay riêng. Tôi chỉ muốn trải nghiệm cảm giác được vô lo vô nghĩ, tự do về tài chính. Và 5 triệu đô-la là đủ để tôi thực hiện được điều này."

"Tôi mừng vì anh đã cân nhắc kỹ lưỡng mọi thứ và rất sẵn lòng hỗ trợ anh trong toàn bộ quá trình này. Tôi muốn anh chuẩn bị tinh thần để đi tiếp trên chặng đường gian nan trước mắt. Những bước cuối cùng này có thể sẽ mất khoảng 6-8 tháng và sẽ có rất nhiều biến động đấy."

"Tôi đã sẵn sàng rồi, Ted."

"Tốt. Tôi nghĩ đã đến lúc chúng ta cần gặp một công ty tư vấn để đứng ra đại diện cho anh."

"Ý anh là một đại lý à? Anh có chắc là tôi cần họ không?"

"Một nhân viên môi giới giỏi sẽ giúp anh tìm được những lời chào mua cạnh tranh và trả lời cặn kẽ các câu hỏi hậu trường khó nhằn."

"Theo anh thì tôi cần kiểu nhân viên môi giới như thế nào?"

"Hiện nay, có rất nhiều kiểu môi giới khác nhau. Lý tưởng nhất là tìm được bên môi giới coi anh là khách hàng quan trọng đối với họ. Thuật ngữ môi giới kinh doanh thường chỉ những cá nhân chỉ nhận làm các thương vụ nhỏ với tổng giá trị giao dịch dưới 5 triệu đô-la. Anh cần tìm một công ty hỗ trợ sáp nhập và mua lại công ty quy mô nhỏ. Công ty mà anh chọn phải đủ lớn và có tiếng tăm để

khách mua tiềm năng tôn trọng và tin tưởng, nhưng cũng đủ nhỏ để thương vụ của anh được liệt vào tầm quan trọng đối với họ. Lý tưởng là họ đã từng thực hiện một vài thương vụ tương tự trong ngành kinh doanh của anh."

BÍ QUYẾT SỐ 13 CỦA TED

Hãy chọn bên tư vấn coi công ty của bạn không phải là khách hàng lớn nhất cũng không phải là khách hàng nhỏ nhất. Hãy đảm bảo là họ am hiểu về ngành kinh doanh của bạn.

"Anh có thể giới thiệu cho tôi vài người được không?" Alex hỏi.

"Anh nên liên hệ với Mark Travers. Anh ta làm việc cho Travers Capital Partners. Cindy có thể cho anh số điện thoại của anh ta. Anh cũng nên nói chuyện với Peggy Moyles. Peggy là đối tác của EMG Capital Partners."

***

Văn phòng của Travers Capital Partners nằm ở trung tâm thành phố. Nhân viên lễ tân khá kinh ngạc khi Alex bước vào. Cô ta lạnh lùng mời anh ngồi xuống ghế đợi và hứa rằng Travers sẽ sớm ra tiếp anh. 10 phút sau, một người phụ nữ bước qua một loạt cánh cửa và tự giới thiệu mình là Amanda, trợ lý của Mark Travers. Cô dẫn Alex đi theo lối cầu thang xoắn ốc nối liền hai tầng nhà của văn phòng Travers Capital Partners.

Amanda dẫn Alex vào một phòng họp nhìn ra toàn thành phố. Alex đếm được 12 chiếc ghế Aeron xếp ngay ngắn xung quanh bàn làm việc bằng kính cỡ lớn. Alex không thoải mái cho lắm khi ngồi một mình trên chiếc bàn ngoại cỡ này nên anh di chuyển về vị trí cuối bàn gần cửa ra vào. Amanda quay trở lại với một chai Perrier cỡ lớn cùng một chiếc cốc dài với ít đá lạnh và ba lát chanh nằm gọn ghẽ trên một chiếc đĩa bạc. Alex giết thời gian bằng cách chăm chú xem các bản tin thị trường chứng khoán trên kênh CNBC đang phát trên chiếc tivi màn hình phẳng đã tắt tiếng, như thể thị trường tài chính là một môn thể thao thu hút nhiều khán giả vậy. Cuối cùng, Mark Travers xuất hiện, mỉm cười bắt tay Alex.

"Alex, anh quen Ted Gordon như thế nào?"

"Anh ấy là người bạn lâu năm của gia đình tôi. Còn anh thì sao?"

"Chúng tôi là đại diện cho bên khách mua lại công ty tư vấn của Ted. Ted là một tay rất thông minh và là một người thương lượng

vô cùng cứng rắn. Nói cho tôi biết thêm một chút về công ty của anh đi."

"Chúng tôi hiện giờ không còn là đại lý quảng cáo nữa. Chúng tôi tập trung chuyên môn vào thiết kế logo, cung cấp dịch vụ thiết kế logo cho các công ty khi họ triển khai sản phẩm mới hoặc thành lập phòng ban mới."

"Rất thú vị. Chúng tôi quen biết rất nhiều công ty marketing trong thành phố này. Giám đốc sáng tạo của các anh là ai?"

"Anh ấy là Chris Sawchuk và tôi không chắc là anh biết anh ấy. Chúng tôi không tự nhận mình là công ty marketing nữa. Toàn bộ những gì chúng tôi đang làm là Quy trình thiết kế logo 5 bước. Đây là công việc mà chúng tôi làm hiệu quả nhất tại thời điểm này."

Mark bắt đầu khoát tay như thể anh ta đã biết về điều này. Alex dừng lại để cho Mark nói.

"Tôi biết một công ty hoàn hảo sẽ mua lại công ty của anh," Mark thông báo.

Alex khá ngạc nhiên khi biết Mark đã nhắm sẵn một khách mua lại Stapleton Agency chỉ sau vài phút nói chuyện. Alex yêu cầu Mark giải thích rõ hơn.

"Nghe này, chúng tôi làm việc với Multicom khá thường xuyên," Mark nói.

Alex nhận ra ngay cái tên này. Multicom là công ty nắm giữ (holding company)[14] quảng cáo lớn nhất thế giới, với doanh thu hằng năm hơn 1 tỷ đô-la và có hàng loạt chi nhánh trên toàn thế giới.

"Stapleton Agency sẽ là một kiểu sáp nhập ưa thích của Multicom," Mark tiếp tục. "Tôi có thể sắp xếp một cuộc gặp mặt với người phụ trách phát triển kinh doanh khu vực Bắc Mỹ của họ."

"Nghe được đấy, Mark. Các anh làm việc với khách hàng như thế nào?"

Mark tiếp tục giải thích rằng họ tính phí 5% của thương vụ nhưng đó là mức phí đối với các công ty có quy mô lớn hơn rất nhiều. Thường thì anh ta không nhận làm việc với các công ty nhỏ như

Stapleton Agency, nhưng vì Ted đã giới thiệu Alex và bên anh ta cũng đã có sẵn mối quan hệ tốt với Multicom nên anh ta sẽ nể mặt Ted mà nhận làm đại diện cho Alex.

Alex rời khỏi Travers Capital Partners với tâm trạng hỗn độn. Một mặt, anh thấy Mark là một tay môi giới giàu kinh nghiệm và rõ ràng là có quen biết Multicom. Nhưng mặt khác, anh thấy có điều gì đó không ổn. Mọi việc nghe có vẻ quá dễ dàng.

***

Cuộc họp tiếp theo của Alex là với Peggy Moyles từ EMG Capital Partners. Bà tiếp đón và mời anh vào văn phòng của mình. Peggy yêu cầu Alex mô tả công việc kinh doanh của anh và Alex lần lượt nói về các hạng mục công việc mà công ty anh đã làm để vực lại Stapleton Agency thành một công ty chỉ cung cấp một dịch vụ duy nhất.

“Alex, anh đã làm những việc mà hầu hết các chủ công ty không đời nào làm, đó là tách bạch bản thân anh khỏi vị trí trung tâm trong mọi hoạt động kinh doanh của công ty. Anh có một cơ chế bán hàng có thể dự đoán trước với khoản doanh thu định kỳ ổn định. Dòng tiền tích cực của anh sẽ là yếu tố thu hút người mua, cấu trúc vốn của anh lại đơn giản và đội ngũ quản lý công ty có vẻ sẽ gắn bó dài lâu. Anh đã xây dựng một công ty tuyệt vời đấy.”

“Cảm ơn chị, Peggy. Tôi đã có một cuộc gặp gỡ mang tính thăm dò ngày hôm qua với Mark Travers bên Travers Capital Partners và anh ta nghĩ chúng tôi sẽ là lựa chọn hợp lý cho Multicom. Chị nghĩ sao về quan điểm cho rằng Multicom là khách mua tiềm năng của công ty tôi?”

“Họ sẽ không phải là lựa chọn đầu tiên của tôi. Những hãng tên tuổi lớn có một công thức tiêu chuẩn mà họ thường áp dụng khi mua lại các công ty và thường thì tiêu chuẩn này sẽ liên quan đến các điều khoản Earn-out trong 3-5 năm. Hơn nữa, những công ty lớn đều có suy nghĩ rằng mọi công ty khác đều muốn như họ. Tôi không nghĩ là họ sẽ trân trọng hoặc đánh giá cao tất cả công việc mà anh đã làm khi chuyên môn hóa vào một quy trình duy nhất như thế này đâu.”

Alex hoàn toàn bị ấn tượng khi Peggy đánh giá cao các công việc anh đã làm để thoát khỏi mô hình của công ty marketing. Anh cố gắng ép bà tiết lộ tên của một vài khách mua tiềm năng.

“Tôi nghĩ là tôi cần thêm thời gian để suy nghĩ,” Peggy nói,

“nhưng ngay tại thời điểm này, trong đầu tôi đã nghĩ đến một hãng công nghệ với khoản đầu tư lớn vào các phần cứng in màu, hoặc một công ty in ấn lớn có thể sẽ quan tâm đến thương vụ này. Anh có thể đóng vai con ngựa thành Troy cho một công ty muốn những bản hợp đồng in ấn từ các công ty mà bên anh đã thiết kế logo.”

Alex rất thích đề xuất của Peggy.

Peggy tiếp tục mô tả quy trình công việc của công ty mình. Họ tính phí 5% trên giá trị thương vụ và muốn được trả trước 7.000 đô-la/tháng trong vòng sáu tháng tới. Alex hỏi Peggy rằng liệu bà có thể miễn khoản trả trước kia không nhưng bà đã trả lời rất quả quyết.

“Chúng tôi cần tính phí trả trước để đảm bảo rằng anh thực sự nghiêm túc với việc bán lại công ty. Nếu nhận thương vụ mà không nhận được khoản trả trước, chúng tôi thường sẽ tốn thời gian vào việc chào bán tới các khách mua tiềm năng cho những chủ công ty không có ý định bán công ty một cách nghiêm túc.”

Alex hiểu quan điểm của Peggy nhưng anh cũng thắc mắc là tại sao Mark Travers không hề nhắc đến khoản phí trả trước này.

***

Alex khởi động cuộc họp vào thứ Ba bằng cách kể lại cho Ted toàn bộ các cuộc gặp gỡ của anh với Mark Travers và Peggy Moyles.

“Vậy anh sẽ chọn làm việc với ai?” Ted hỏi.

“Tôi không chắc nữa. Tôi hào hứng với việc Mark có quen biết người bên Multicom. Anh ta có vẻ khá tự tin vào việc sẽ đạt được một lời chào mua từ Multicom trong vòng vài tuần nữa.”

“Tôi hiểu, Alex, nhưng nếu anh muốn nghe lời khuyên từ tôi thì tôi sẽ tránh làm việc với Mark. Nghe có vẻ như anh ta muốn tặng cho Multicom một món quà để ghi điểm với họ hơn. Mark kiếm được rất nhiều tiền từ việc đại diện cho các khách mua và Multicom là một khách hàng lớn của anh ta. Tôi thấy có vẻ như anh ta chỉ cố gắng bán công ty của anh cho Multicom mà không đề xuất bất cứ một bên mua nào khác để cạnh tranh cùng. Nếu không có sự cạnh tranh, anh có thể sẽ thất vọng khi nhận được đề nghị từ Multicom và đến lúc đó thì anh đã tốn quá nhiều thời gian vô ích rồi.”

“Tôi chưa từng cân nhắc đến điều đó, nhưng nếu tôi quyết định chọn làm việc với Mark để xem anh ta có thể kiếm được lời chào mua hấp dẫn nào từ Multicom hay không thì có gì sai không? Vì anh ta không đòi thanh toán trước nên tôi cũng chẳng thiệt gì hết.”

“Khi anh đã quyết định hợp tác với một hãng sáp nhập và mua lại công ty, cơ hội để các khách mua tiềm năng khác nhận ra ý định bán công ty của anh sẽ ngày càng tăng. Mark sẽ đồng ý giữ bí mật mọi thông tin, nhưng càng nhiều người biết về ý định của anh thì nguy cơ các nhân viên và khách hàng của anh biết về tin này sẽ càng tăng cao.”

Alex ngẫm nghĩ một chút về cảnh báo của Ted và chuyển sang Peggy.

“Nhưng Peggy lại muốn được thanh toán trước hằng tháng.”

“Đó cũng không hẳn điều xấu. Bà ấy sẽ đại diện độc quyền cho anh và khoản đó là động lực thúc đẩy bà ấy cố gắng nhiều hơn vì Peggy sẽ chỉ nhận được phần lớn khoản phí môi giới khi hoàn thành thương vụ cho anh. Bà ấy là một tay môi giới giàu kinh nghiệm và cần phải đảm bảo anh có ý định bán nghiêm túc. Hơn hữa, Peggy cũng trân trọng thực tế là anh không chỉ là một công ty marketing bình thường.”

“Anh có nhiều kinh nghiệm làm việc với các hãng sáp nhập và mua lại công ty, nên tôi sẽ chọn làm việc với Peggy như lời anh khuyên vậy.”

“Tôi nghĩ anh sẽ hài lòng với dịch vụ bà ấy cung cấp đấy.”

BÍ QUYẾT SỐ 14 CỦA TED

Tuyệt đối tránh một công ty tư vấn chỉ đề xuất dịch vụ môi giới đi kèm với một khách hàng duy nhất. Hãy đảm bảo công ty của bạn khi được bán lại phải có tính cạnh tranh và tránh để các công ty tư vấn lợi dụng bạn để ghi điểm với khách hàng cao cấp của họ.

10

Toàn quyền quyết định đối với sự tăng trưởng

Sau khi hợp tác, Peggy yêu cầu Alex cung cấp bản kế hoạch kinh doanh trong ba năm của Stapleton Agency. Bà muốn Alex gửi kèm các dự trù tài chính cùng những mô tả chi tiết về thị trường mục tiêu và các cơ hội nói chung mà Alex đề ra cho công việc thiết kế logo. Peggy giải thích rằng kế hoạch của Alex sẽ trở thành nền tảng cho các công việc tiếp theo của bà và tính bền vững của kế hoạch là điều rất quan trọng.

Alex chưa bao giờ lên kế hoạch trước quá một năm nên chỉ nghĩ tới việc viết một bản kế hoạch kinh doanh trong ba năm cũng đủ làm anh chán nản. Cứ giả định này đến giả định khác nên khi tính toán đến năm thứ ba trong kế hoạch, anh tưởng như mình đang viết một cuốn tiểu thuyết viễn tưởng. Đối với các dự trù tài chính trên giấy tờ, anh dự đoán mức tăng trưởng hàng đầu là 20% trong vòng ba năm tới. Anh cũng quyết tâm giữ mục tiêu biên lợi nhuận ổn định ở mức 20%. Khi đã hoàn thành xong bản kế hoạch, anh gửi nó cho Ted qua e-mail để xin ý kiến.

***

Ted hẹn gặp Alex ở quán Starbucks phía bên kia đường, đối diện văn phòng của ông.

“Xin chào, Alex,” Ted mỉm cười. “Anh có gì cho tôi hôm nay nào?”

Ted tiến đến quầy pha chế rồi gọi một cốc Grande Bold và một chai nước. Họ tìm một góc yên tĩnh trong quán và ngồi xuống. Alex bắt đầu mở lời.

“Anh nghĩ gì về bản kế hoạch của tôi?”

“Đó là một khởi đầu tốt. Trước khi chúng ta đi vào bàn bạc bản kế hoạch một cách chi tiết, tôi muốn nói chuyện về cà phê trước đã.”

Alex hơi bối rối. “Tôi để ý là anh mua một chai nước. Chúng ta không cần gặp nhau ở đây để tiết kiệm chi phí cho tôi. Anh biết là chúng ta có thể…”

“Không. Tôi muốn gặp ở đây để nói chuyện về Starbucks. Họ đã tạo dựng được một công ty tuyệt vời, anh có thấy thế không?”

Alex không biết Ted đang dẫn dắt câu chuyện đi tới đâu nhưng anh cứ trả lời theo. “Gần như góc đường nào ở Mỹ cũng có sự hiện diện của họ.”

“Ừ, và hầu hết cửa hàng nào của họ cũng na ná nhau. Họ còn có cả hệ thống ngôn ngữ riêng mà những tín đồ cà phê như anh đều đã thuộc lòng.”

“Nhưng việc đó thì liên quan gì đến bản kế hoạch của tôi?”

“Alex, tôi muốn đưa ra một thử thách cho anh: Hãy đưa một chút hương vị Starbucks vào bản kế hoạch đi.”

“Ý anh là gì?”

“Khi một công ty tìm kiếm một thương vụ sáp nhập, lý do thông thường là họ muốn phát triển. Thường thì họ không có khả năng tăng trưởng tự nhiên như mong muốn, nên họ sáp nhập các công ty nhằm đẩy mạnh doanh thu. Để đạt được giá trị cao nhất cho Stapleton Agency, anh cần phải thể hiện cho bên mua thấy anh sẽ làm gì để trở thành động lực tăng trưởng của họ.”

“Nhưng vậy thì liên quan gì đến Starbucks?” Alex hỏi.

“Khi viết lại bản phác thảo kế hoạch, hãy nghĩ đến việc Starbucks đã tăng trưởng mạnh mẽ như thế nào. Hãy tưởng tượng là anh được toàn quyền quyết định đối với sự tăng trưởng lớn mạnh và nhanh chóng của Stapleton Agency trong khả năng nếu được cung cấp các nguồn lực vô hạn. Anh cần phải vẽ ra bức tranh về tương lai của ngành dịch vụ thiết kế logo cho bên mua lại công ty anh thấy.”

“Như thế thì khác nào nói dối?”

“Tất nhiên là khác rồi. Kế hoạch của anh phải mang tính khả thi nhưng không đồng nghĩa với việc anh phải tự mình đạt được nó. Peggy sẽ tiếp cận các công ty có quy mô lớn hơn công ty anh rất nhiều. Họ có nhiều tiền hơn, nhiều văn phòng hơn, nhiều nhân viên hơn, tóm lại cái gì họ cũng có nhiều hơn. Nếu “cài cắm” được Stapleton Agency vào một công ty với các nguồn lực dồi dào, anh sẽ có cơ hội và khả năng tăng trưởng với tốc độ lớn hơn rất nhiều so với việc tự xoay sở một mình.”

“Làm thế nào tôi có thể viết được một bản kế hoạch kiểu đó mà không biết chút gì về bên mua lại công ty tôi?”

“Cách tốt nhất để làm việc này bây giờ là anh phải tưởng tượng ra mình có toàn quyền quyết định với những nguồn lực vô hạn. Công ty mua lại sẽ có dư dả thời gian để nghiên cứu kỹ lưỡng kế hoạch của anh và điều chỉnh các dự trù của anh xuống mức mà họ cho là hợp lý. Tôi muốn anh tạm thời quên đi quan điểm của một ông chủ công ty bảo thủ và tưởng tượng xem điều gì là khả thi. Liệu anh có thể mở một văn phòng chi nhánh ở mọi thành phố lớn trên toàn quốc hay không? Liệu anh có thể tăng gấp đôi đội ngũ kinh doanh của mình không? Liệu anh có thể tận dụng lợi thế của Internet tốt hơn để bán logo không? Hãy nghĩ thử như Starbucks xem.”

Ted chúc Alex may mắn và rời đi. Alex mua thêm cà phê và bắt đầu viết các ghi chú vào sổ tay.

***

Soạn thảo bản kế hoạch thứ hai hóa ra lại khá thú vị. Alex tạm gác lại những suy nghĩ thực tế và tưởng tượng ra các văn phòng chi nhánh của Stapleton Agency tại những thành phố như Houston, Chicago, Los Angeles, New York và Atlanta. Anh cũng lên kế hoạch thành lập một tổng đài điện thoại với tám nhân viên chuyên bán Quy trình thiết kế logo 5 bước cho những công ty nhỏ ở các vùng hẻo lánh của Mỹ – những nơi không thể tiếp cận các nguồn tài nguyên thiết kế. Bản kế hoạch mới này đề ra mức doanh thu 12 triệu đô-la trong vòng ba năm. Càng tập trung viết, Alex càng tin vào tính khả thi của kế hoạch này nếu anh tìm được một bên mua lại công ty phù hợp.

BÍ QUYẾT SỐ 15 CỦA TED

Hãy nghĩ lớn. Soạn một bản kế hoạch kinh doanh cho ba năm đủ để vẽ nên bức tranh khả thi cho việc kinh doanh của bạn. Hãy nhớ

rằng công ty mua sẽ có nhiều nguồn lực giúp công ty bạn thúc đẩy tăng trưởng.

Alex gửi cả bản dự thảo kế hoạch thứ hai qua e-mail cho Ted. Vài tiếng sau, Ted hồi âm lại như sau:

Alex,

Tôi thích bản kế hoạch mới của anh. Nó mang nhiều hơi hướng của Starbucks – Tôi nghĩ là bản kế hoạch sẽ giúp ích cho anh rất nhiều.

Tôi đề nghị thay đổi một điểm nhỏ thôi: Đừng gọi các con số tài chính của năm nay là "Dự kiến". Anh cần phải thể hiện là mình tự tin với các dự đoán năm nay. Thay vào đó, anh nên sửa các dự kiến cho năm nay là "Năm hiện tại". Đến khi chúng ta bước tới giai đoạn đề nghị thì cũng là lúc kết thúc ba quý của năm nay rồi và anh sẽ muốn bên công ty mua lại đưa ra đề nghị dựa trên con số 5 triệu đô-la doanh thu và 1 triệu đô-la lợi nhuận, chứ không phải trên các con số từ năm ngoái. Đây chỉ là thay đổi nhỏ thôi nhưng nó lại rất quan trọng đấy.

Anh làm tốt lắm!

Ted

Alex bước tới gần tấm bảng trắng dựng giữa văn phòng. Anh thấy đội ngũ kinh doanh của mình vẫn bám sát tốt mục tiêu. Mỗi nhân viên đạt được tối thiểu sáu buổi gặp khách hàng mỗi tuần và họ đều có mục tiêu bán được bốn logo mỗi tháng.

Alex quay trở vào văn phòng của mình và xem lại bản dự thảo kế hoạch. Anh lần tìm trang có nhắc đến các mục tiêu tài chính cho năm nay và thay từ "Dự kiến" thành "Năm hiện tại".

***

Peggy Moyles chừng 50 tuổi. Việc dùng salad cho bữa trưa và đều đặn chạy trên máy tập hằng ngày giúp bà trông trẻ hơn 5 tuổi so với tuổi thực. Bà vừa hoàn thành lớp Pilates[15] vào giờ ăn trưa được soạn riêng để hỗ trợ cột sống, tình cờ lại đúng lúc bà bắt đầu làm việc cùng Alex nên điều này rất tốt cho công việc. Peggy bắt tay Alex thật chặt khi anh tới văn phòng của EMG Capital Partners.

Bà dẫn Alex vào một phòng họp nhỏ nơi bà đã để sẵn hai bản kế

hoạch mà Alex gửi qua e-mail cùng bút chì, máy tính cá nhân và hai chai nước.

"Alex, mục đích của buổi họp hôm nay là giúp tôi hiểu chi tiết hơn về kế hoạch của anh để tôi có thể viết thông tin giới thiệu sơ lược dài khoảng hai trang về công việc kinh doanh của anh và soạn dần Hồ sơ chào bán."

Alex cần quen dần với các thuật ngữ dùng trong một thương vụ. "Thông tin giới thiệu sơ lược nghĩa là sao?"

"Thông tin tóm lược là bản mô tả công ty dài 1-2 trang nhằm công bố rằng công ty anh hiện đang rao bán và đưa ra các cơ hội mà nó có thể mang lại cho khách mua tiềm năng."

"Nhưng chẳng phải nếu làm vậy thì tin rao bán công ty sẽ đến tai nhân viên và khách hàng của tôi ngay sao?

"Không. Chúng ta sẽ soạn thông tin giới thiệu sơ lược dưới dạng ẩn danh. Nếu có công ty nào đó tỏ ý quan tâm, chúng tôi sẽ gửi cho họ Thỏa thuận Bảo mật thông tin (Nondisclosure Agreement – NDA). Nếu họ ký vào bản NDA này, chúng tôi sẽ gửi cho họ bản mô tả chứa đầy đủ thông tin về công ty và kế hoạch kinh doanh của anh. Chúng ta gọi nó là Hồ sơ chào bán."

"Chị định gửi bản thông tin giới thiệu sơ lược này cho bao nhiêu người?"

"Lý tưởng nhất là chúng ta cùng thống nhất về một danh sách ngắn gồm khoảng 20 công ty. Tôi đã liệt kê sẵn một danh sách đầy đủ rồi, và tôi cần anh rút gọn nó lại thành một danh sách chỉ gồm các công ty có lý do chiến lược thuyết phục khi có ý định mua lại Stapleton Agency."

"Tôi đã nghe đến các khách mua chiến lược và khách mua tài chính. Có phải chị đang đề nghị chúng ta tập trung vào các khách mua chiến lược không?"

"Các khách mua chiến lược thường trả giá cao hơn bởi đối với họ, công ty anh có giá trị nhiều hơn so với một khách mua tài chính. Khách mua chiến lược sẽ mô hình hóa cách anh thể hiện như một doanh nghiệp nếu họ sở hữu công ty của anh và áp dụng tất cả các nguồn lực vào doanh nghiệp. Khách mua tài chính thường đơn giản chỉ tìm kiếm lợi tức đầu tư và sẽ không trả vượt quá khả năng tài chính của họ cho một thương vụ. Vì không có nhiều giá trị cộng hưởng[16] để khai thác nên khách mua tài chính thường đề

xuất giá mua thấp hơn để đảm bảo họ có khoản tiền lãi kha khá tính trên số tiền đã bỏ ra."

"Vậy theo chị, những công ty nào sẽ có lý do chiến lược để mua lại công ty của tôi?" Alex hỏi.

Peggy lấy ra bản danh sách dài gồm các khách mua tiềm năng cho Alex xem.

"Khi xem bản danh sách này, hãy cân nhắc các công ty đã từng tiếp cận anh để đề nghị hợp tác. Hãy nghĩ đến các nhà cung cấp và công ty khác mà anh từng liên hệ. Trong bản kế hoạch, anh có nhắc đến việc mở rộng số lượng văn phòng và đội ngũ kinh doanh, vì vậy, hãy nghĩ đến các công ty đã có sẵn lực lượng đại diện bán hàng hùng hậu hoặc chi nhánh văn phòng ở các thành phố khác. Những công ty nào có giá trị cộng hưởng cao nhất để anh có thể khai khác?"

Peggy và Alex cùng đánh giá từng công ty theo tiêu chí phù hợp với chiến lược của họ. Sau hai tiếng, Peggy đã thu gọn danh sách xuống 23 công ty có lý do chiến lược thuyết phục để mua lại Stapleton Agency. Mỗi công ty này đều có đủ tiền để mua lại công ty của Alex và theo như Peggy biết thì họ đều cởi mở với ý tưởng sáp nhập."

***

Lần đầu tiên trong mùa xuân năm đó, Alex mở nóc mui xe. Đó là ngày thứ Ba cuối cùng của tháng Ba và các tia nắng báo hiệu sự ấm áp đã quay trở lại sau một mùa đông dài.

Alex bắt đầu buổi họp thứ Ba bằng việc kể lại cuộc gặp gỡ với Peggy. Ted xua tay.

"Trước khi nói về Peggy, hãy cho tôi xem các con số trong tuần vừa qua đi."

Alex khá bất ngờ vì anh tưởng Ted muốn dành toàn bộ thời gian hôm nay để nghe về các công việc mà Peggy đang làm. Dù vậy, anh vẫn cố nhớ lại những con số ghi trên chiếc bảng trắng ở công ty và tóm tắt tiến trình của họ.

"Công việc vẫn tiến triển tốt. Tuần trước, nhóm của Angie bán được tám logo, vậy là từ đầu tháng đến giờ, chúng tôi đã bán được 27 chiếc mà vẫn còn ba ngày nữa mới hết tháng. Rhina vừa tuyển thêm một nhân viên quản lý khách hàng tiềm năng nên đội của

cô giờ có năm người. Chris sắp phỏng vấn thêm một nhân viên thiết kế nữa vào tuần tới. Khách hàng cũ của chúng tôi – Natural Foods – vừa mới quay lại và đặt thêm một logo mới nữa. Lần này, họ đang chuẩn bị ra mắt dòng sản phẩm sữa sô-cô-la hữu cơ."

"Tôi cứ nghĩ là những người yêu thiên nhiên thích ăn uống lành mạnh cơ mà nhỉ," Ted cười.

Ted lấy lại vẻ nghiêm túc ngay sau câu nói đùa. "Alex, những công việc mà anh sắp phối hợp làm cùng Peggy sẽ ngốn rất nhiều thời gian. Nhưng dù có khó khăn đến đâu đi nữa, anh cũng luôn phải để mắt đến các hoạt động kinh doanh của Stapleton Agency. Anh phải đảm bảo rằng các anh sẽ đạt được những mục tiêu dự đoán của năm hiện tại."

"Chắc chắn tôi sẽ luôn để mắt đến mọi việc," Alex nói.

"Có điều này nữa tôi muốn anh suy nghĩ thêm một chút. Tôi để ý thấy anh dùng từ 'client' (khách hàng) để chỉ Natural Foods."

"Đúng vậy. Công ty của Ziggy đã là khách hàng của chúng tôi được một thời gian rồi."

"Vậy thì tốt, nhưng từ giờ, tôi muốn anh thay từ 'client' bằng từ 'customer' (khách hàng) khi anh nói về các công ty mua quy trình của mình."

Alex không thể tin được vào tai mình khi Ted lại săm soi từng từ từng chữ như vậy: "Việc đó thì quan trọng gì?"

"Các công ty cung cấp dịch vụ thường gọi khách hàng là 'client', còn các công ty kinh doanh sản phẩm thì dùng từ 'customer'. Anh đã làm việc rất vất vả để biến Stapleton Agency từ công ty cung cấp dịch vụ thành công ty kinh doanh sản phẩm với quy trình tiêu chuẩn nhất định lặp đi lặp lại và có thể nhân rộng được. Sử dụng từ 'client' sẽ mang hàm ý ngầm nói với các khách mua tiềm năng là anh vẫn tự coi bên mình là công ty cung cấp dịch vụ."

"Đó chỉ là về mặt từ ngữ thôi mà. Tôi cá là nó chẳng có ý nghĩa gì đối với một khách mua tiềm năng hết," Alex nói.

"Tại thời điểm này của quá trình, cách anh thể hiện như thế nào rất quan trọng. Công ty mua lại sẽ áp đặt suy nghĩ của chính họ vào anh. Họ có một ngăn dành riêng cho các công ty kinh doanh sản phẩm và một quá trình tương ứng để áp dụng cho việc mua lại các công ty này. Họ cũng có một ngăn khác dành cho việc mua

lại các công ty cung cấp dịch vụ, và anh không muốn mình nằm trong ngăn đó đâu."

"Tại sao lại như vậy?"

"Bởi vì ngăn dành cho các công ty cung cấp dịch vụ có công thức mua lại là: sử dụng điều khoản Earn-out 3-5 năm và chỉ trả trước một số tiền rất nhỏ cho anh. Nếu 'hạ cánh' vào ngăn này, anh sẽ nhận được bản chào mua với hầu hết số tiền đặt trong tình trạng rủi ro và bị ràng buộc bởi điều khoản Earn-out. Anh sẽ chuốc lấy toàn bộ rủi ro và họ sẽ giành gần hết phần lợi ích. Anh sẽ buộc phải đồng ý để lại một số tiền trong điều khoản Earn-out nhưng mục tiêu của anh lại đang là kiếm được càng nhiều tiền trả trước càng tốt. Vậy anh phải làm mọi thứ có thể để đưa ra một thông điệp rõ ràng: Stapleton Agency không còn là công ty cung cấp dịch vụ cũ kỹ lỗi thời nữa."

BÍ QUYẾT SỐ 16 CỦA TED

Nếu muốn trở thành một doanh nghiệp có thể bán lại và lấy sản phẩm làm định hướng kinh doanh, bạn cần phải nói ngôn ngữ của doanh nghiệp đó. Hãy thay thế các từ như "client" thành "customer" (khách hàng) và "công ty" thành "công ty kinh doanh". Đừng quên loại bỏ trang web và các công cụ giao tiếp với khách hàng trong bất kỳ tài liệu tham khảo nào có ý chỉ doanh nghiệp của bạn là một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chung chung.

"Vậy là tôi phải bắt đầu gọi khách hàng là 'customer' thay cho 'client'?"

"Đúng vậy. Và hãy nghĩ về các từ khác mà anh thường dùng nhưng thực chất chúng lại là những tiếng lóng điển hình trong ngành dịch vụ. Ta sẽ không gọi Stapleton Agency là 'công ty' nữa mà sẽ bắt đầu gọi nó là 'công ty kinh doanh'. Thay thế từ 'thỏa thuận' bằng từ 'hợp đồng'. Anh cần làm bất cứ điều gì có thể để thể hiện với khách mua rằng anh là một doanh nghiệp thực thụ chứ không phải là một nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp có chút nhiệt huyết."

11

Thông báo cho đội ngũ quản lý

Đồng hồ đã chỉ quá 5 giờ chiều khi Alex về tới công ty sau cuộc họp với Peggy nhưng tại văn phòng Stapleton Agency, ai nấy vẫn bận rộn như thường. Khi chào hỏi nhân viên, Alex có cảm giác như mình là một ông chồng phản bội trở về nhà sau khi vừa ở bên người tình vậy.

“Chào Angie, tình hình công việc hôm nay thế nào?”

“Phòng kinh doanh vẫn ổn. Chúng tôi vừa chốt được hai hợp đồng nữa và mới lên lịch chín buổi gặp mặt với khách hàng trong chiều nay. Mọi người ở lại muộn bởi tôi đã hứa sẽ mua đồ uống cho tất cả nếu họ đặt hẹn thành công với 20 khách hàng chỉ trong một buổi chiều.”

Alex mỉm cười hài lòng khi thấy Angie thích thú với việc thúc đẩy động lực làm việc cho nhân viên. Anh đi qua văn phòng của Rhina và chắc mẩm giờ này cô đã về rồi. Nhưng Rhina vẫn ở văn phòng và đang bàn bạc với một nhân viên quản lý khách hàng tiềm năng về dự án logo cho sản phẩm sữa sô-cô-la của Natural Foods.

Nhìn thấy Alex, Rhina vẫy tay ra hiệu cho anh đi vào. “Chúng tôi mới phát hiện ra là nếu Natural Foods là một ngôi sao Hollywood lừng danh thì họ sẽ là cô đào Sarah Jessica Parker,” cô cười rạng rỡ.

“Cô bạn Ziggy của tôi thế nào rồi?” Alex hỏi.

“Cô ấy ổn và nhắn tôi gửi lời chào anh.”

Alex tiếp tục chuyến tham quan và nhìn thấy Chris đang ngồi tại bàn làm việc chỉnh sửa lại một logo đang chuẩn bị chuyển sang Bước 5 trong quy trình thiết kế. Alex không ngạc nhiên lắm vì

suốt bốn ngày qua, Chris đều ở lại văn phòng khá muộn.

“Tối nay đừng có ngủ lại ở đây đấy,” Alex chọc Chris.

“À không, chúng tôi sắp xong rồi,” Chris nói với giọng đầy lạc quan.

Alex cảm thấy đầy tội lỗi khi anh bước vào văn phòng của mình. Đã hơn 5 giờ chiều mà nhân viên của anh vẫn làm việc tận tụy trong khi anh thì dành cả ngày hôm nay để lên kế hoạch bán công ty. Alex biết rõ rằng anh sẽ là người duy nhất được lợi về tài chính từ việc bán Stapleton Agency và điều này có vẻ không đúng theo một cách nào đó.

***

Tháng Tư bắt đầu bằng một tuần lạnh giá khác thường. Alex ủ ấm đôi tay kỹ càng trong túi áo mưa khi rảo bước từ ô tô đến văn phòng của EMG Capital Partners. Anh tới văn phòng của Peggy để thảo luận cùng bà về việc gửi các bản thông tin tóm lược.

Peggy bắt đầu với một bản tóm tắt quá trình của họ từ trước tới giờ. Họ đã liên hệ với toàn bộ 23 công ty trong danh sách rút gọn. Bảy công ty đã từ chối và thông báo rằng họ đang bận rộn với các thương vụ khác, bốn công ty yêu cầu Peggy gửi Hồ sơ chào bán và đồng ý ký Thỏa thuận Bảo mật thông tin. Peggy vẫn đang đợi thông tin phản hồi từ 12 công ty còn lại.

“Mọi việc tiến triển rất tốt,” Alex nói.

“Vâng, chúng tôi rất hài lòng về phản ứng của khách hàng đối với bản giới thiệu thông tin tóm lược tính đến thời điểm này. Vẫn còn hơi sớm nhưng mọi việc có vẻ khá khả quan.”

“Sau khi chúng ta gửi Hồ sơ chào bán thì bước tiếp theo sẽ là gì?”

“Chúng ta cần lên lịch thuyết trình cấp quản lý tới những tổ chức quan tâm đến thương vụ này.”

“Tôi sẽ phải gặp họ trực tiếp à?”

“Phải.”

Peggy ngồi lặng yên, cân nhắc xem liệu đây có phải là lúc để nêu ra một vấn đề tế nhị hay không. Mối quan hệ giữa họ rất tích cực nên bà quyết định mở lời.

“Alex, vì đây là buổi thuyết trình cấp quản lý nên chúng ta sẽ phải mời đội ngũ quản lý của anh tham gia cùng. Điều này rất quan trọng để khách hàng tiềm năng chứng kiến lớp quản lý tiếp theo có trách nhiệm với công ty nếu và khi anh rời công ty.”

“Tôi không biết họ sẽ phản ứng ra sao nếu tôi thông báo cho họ rằng tôi đang cân nhắc việc bán công ty. Ý tôi là, chính họ là những người đã hỗ trợ tôi xây dựng doanh nghiệp này. Thành công của chúng tôi là thành quả từ bao tâm sức và sự tận tụy của họ. Tôi hoàn toàn không biết sẽ phải nói với họ ra sao về việc này.”

“Sớm muộn gì thì anh cũng phải nói với họ thôi. Tôi khuyên anh nên nói sớm thì tốt hơn. Kể cả nếu tôi thuyết phục được một khách hàng tiềm năng gặp riêng anh trong buổi thuyết trình cấp quản lý thì trước sau gì họ cũng sẽ muốn gặp đội ngũ quản lý của anh. Hơn nữa, càng nhiều công ty nhận được bản Hồ sơ chào bán, dù đã ký Thỏa thuận Bảo mật thông tin thì khả năng tin này đến tai một trong những nhân viên của anh càng cao. Tôi đảm bảo rằng anh chắc chắn sẽ muốn đích thân thông báo cho họ hơn là để họ tự nghe được thông tin này từ người khác.”

Rời khỏi văn phòng của Peggy, tâm trí Alex vô cùng rối bời. Làm thế nào anh có thể báo tin này cho Rhina, Angie và Chris rằng chính cái gã mà họ đang đặt toàn bộ niềm tin để cống hiến hết khả năng lại chuẩn bị bán họ cho bất cứ ai trả giá cao nhất.

***

Ted đang chăm chú làm dở việc gì đó tại bàn làm việc khi Alex bước vào. Như thường lệ, Alex chia sẻ các con số trong tuần qua với ông và cũng cập nhật tình hình công việc giữa anh và Peggy.

Cảm thấy có gì đó đang choán lấy tâm trí Alex, Ted hỏi: “Alex, trông anh có vẻ đang bận tâm về điều gì đó. Anh đang nghĩ gì vậy?”

“Peggy nghĩ rằng chúng tôi sẽ nhận được đề nghị từ khoảng 3-4 công ty có hứng thú với thương vụ này, và bước tiếp theo trong quá trình liên quan đến các buổi thuyết trình cấp quản lý.”

“Vậy đây là tin tốt mà.”

“Tôi cũng nghĩ thế, nhưng Peggy nghĩ là mỗi công ty tham gia chào mua sẽ muốn gặp trực tiếp Angie, Rhina và Chris, nên tôi sẽ phải thông báo với họ về ý định bán công ty của mình.”

“Đó đúng là một cuộc trò chuyện khó xử. Anh lo nhất điều gì?”

“Tôi thấy rất tội lỗi. Tôi nghĩ họ sẽ nhìn chằm chằm vào tôi và nổi cơn thịnh nộ vì nghĩ rằng tôi đang kiếm tiền bằng việc làm bất lương.”

“Alex, tôi hiểu cảm giác của anh. Tôi cũng cảm thấy như vậy khi bán doanh nghiệp đầu tiên của mình.”

“Nhân viên của anh phản ứng thế nào?”

“Lúc đầu họ khá ngạc nhiên, nhưng sau khi đã có thời gian tìm hiểu và suy nghĩ về tin này, họ bắt đầu cảm thấy thích thú với ý tưởng đó.”

“Họ thực sự thích ý tưởng đó sao?”

“Đúng vậy. Làm việc cho công ty nhỏ sẽ có một số lợi ích nhất định, nhưng lại không có nhiều cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp. Họ sẽ nhìn lên nấc thang cao nhất mỗi khi anh bước vào văn phòng và biết rằng chừng nào anh còn sở hữu công ty thì họ chỉ có thể thăng tiến đến một vị trí nhất định mà thôi.”

“Tôi hiểu là họ có thể nhìn thấy các cơ hội nghề nghiệp, nhưng khi hai công ty kết hợp với nhau thì lại là chuyện khác, đấy là chưa nói đến trường hợp thừa người thiếu việc…”

“Sáp nhập hai công ty có thể là một thách thức. Tuy nhiên, việc một công ty lớn mua lại một công ty nhỏ luôn mang đến vô số cơ hội. Những người có tham vọng lớn thường có xu hướng muốn được thử sức trong môi trường làm việc lớn hơn. Những công ty lớn thường có ngân sách dồi dào và các dự án quan trọng; hơn nữa, với phong cách làm việc chuyên nghiệp, họ sẽ thu hút được nhiều nhân tài. Nếu họ đi đúng hướng thì Angie, Rhina và Chris sẽ có rất nhiều cơ hội để phát triển sự nghiệp một khi bên anh được sáp nhập thành công.”

“Họ có thể nhìn ra các cơ hội, nhưng không phải là họ sẽ cảm thấy ghen tị vì tôi đã ra đi cùng một tấm séc trong khi những gì họ có được chỉ là một ông sếp mới hay sao?”

“Alex, anh đã làm việc rất vất vả mới gây dựng được một Stapleton Agency như ngày nay. Anh đã gánh lấy toàn bộ rủi ro, và dù tốt hay xấu, chủ nghĩa tư bản luôn tưởng thưởng cho những người dám nhận lấy rủi ro. Chính anh là người đã phải khom lưng quỳ gối mỗi ngày để phục vụ từng yêu sách của ngân hàng MNY.

Chính anh là người mất ngủ hàng đêm mỗi khi nhận được cuộc gọi đầy ám ảnh từ Mary Pradham. Chính anh là người sẽ mất cả nhà cửa nếu mắc sai lầm trong quá trình điều hành công ty này."

"Nhưng tôi vẫn muốn tìm cách nào đó để họ có được chút lợi ích tài chính nếu chúng tôi được mua lại."

"Vậy cũng hợp lý thôi. Anh nên nhớ rằng mỗi người trong số họ sẽ được hưởng lợi cá nhân nếu khách mua chiến lược mua lại công ty anh, bởi bên mua lại sẽ nhảy vào cùng các tài sản chiến lược của họ – những chi nhánh văn phòng ở các thành phố khác nhau cùng các khoản tiền đầu tư dồi dào – chính những yếu tố này sẽ giúp Angie, Rhina và Chris dễ dàng tiến gần hơn tới mục tiêu cá nhân và các khoản thưởng tương ứng cho công sức của họ. Họ cũng đã có tên trong kế hoạch ưu đãi dài hạn nên sẽ được trả ở mức cao hơn nhiều – tương ứng với các khoản thưởng cao hơn."

"Có lẽ tôi nên đề nghị thêm một số phương án chia cổ phần để an ủi họ phần nào. Họ đã đồng hành với tôi trong một thời gian khá dài rồi."

"Ý định của anh rất đáng hoan nghênh nhưng lại đi sai hướng. Các phương án chia cổ phần sẽ phức tạp hóa quá trình chào bán doanh nghiệp của anh. Anh sẽ phải soạn một bản thỏa thuận cho các cổ đông. Các cổ đông thiểu số vẫn có đầy đủ quyền hạn. Về mặt đạo đức và pháp luật, anh có trách nhiệm phải thông báo cập nhật cho Angie, Rhina và Chris trong quá trình xem xét các lời đề nghị. Riêng việc bán công ty đã đủ khó khăn rồi. Anh không cần phải nghe thêm ý kiến của ba người khác nữa. Tôi khuyên anh hãy phân định mọi việc rạch ròi và thưởng cho đội ngũ quản lý một khoản tiền nếu anh bán công ty thành công như một lời cảm ơn chân thành cho việc họ đã hỗ trợ anh trong các buổi họp cấp quản lý và sự cống hiến tận tâm của họ đối với công ty. Áp dụng cách này, anh đã trao cho họ một khoản tiền thưởng để cùng tham gia vào các cuộc họp cấp quản lý và chia sẻ phần thưởng với anh. Nhưng nếu là anh, tôi sẽ cố gắng để không bị cuốn vào ý tưởng đó. Họ đã được hưởng lợi sẵn từ cơ hội phát triển sự nghiệp, lại có khả năng đạt được mục tiêu thưởng cá nhân và kế hoạch ưu đãi dài hạn tương ứng cao hơn."

BÍ QUYẾT SỐ 17 CỦA TED

Đừng đề xuất các phương án liên quan tới cổ phần để giữ chân các nhân lực chủ chốt sau thương vụ mua bán công ty. Thay vào đó, hãy thưởng cho các thành viên trong đội ngũ quản lý một khoản

tiền để giữ chân họ ở lại sau khi bán được công ty. Hãy trả khoản thưởng này thành hai hoặc nhiều lần cho những người đồng ý ở lại để đảm bảo những nhân viên quan trọng sẽ ở lại trong quá trình sáp nhập công ty.

Alex rời văn phòng của Ted với tâm trạng khá hơn rất nhiều về viễn cảnh thông báo cho đội ngũ quản lý của mình.

Buổi họp với Angie, Rhina và Chris được lên lịch vào ngày thứ Sáu cuối cùng của tháng Tư. Alex không thích họp vào sáng sớm nên đội ngũ quản lý đã vô cùng xôn xao rồi đoán già đoán non về lý do tổ chức cuộc họp này.

Anh chào đón các nhân viên của mình và ngạc nhiên với mức độ lo lắng của chính mình. Anh đã từng thực hiện những buổi thuyết trình quan trọng trước đám đông lớn hơn rất nhiều với toàn những người xa lạ. Nhưng giờ đây, khi chuẩn bị thuyết trình trước ba người mà anh biết rất rõ và đã cùng làm việc với nhau hơn một năm qua, anh lại hồi hộp và lo lắng đến toát mồ hôi.

“Cảm ơn mọi người đã tham gia buổi họp sáng sớm nay. Tôi muốn bắt đầu sớm để đảm bảo buổi họp không bị người khác làm gián đoạn giữa chừng. Trong vài tháng gần đây, tôi đã dành rất nhiều thời gian để lên kế hoạch cho các bước phát triển tiếp theo của công ty chúng ta. Tôi nghĩ rằng các bạn đã thực sự chứng tỏ được rằng chúng ta hoàn toàn nắm được mô hình kinh doanh thiết kế logo có thể nhân rộng. Chúng ta đã làm rất tốt trong thành phố này và tôi chắc chắn chúng ta sẽ còn làm tốt hơn nữa nếu mở rộng phạm vi kinh doanh.”

Mọi người ngồi lặng yên và lòng tràn đầy tự hào vì họ đều đang được làm việc trong một công ty thành công và phát triển nhanh chóng. Họ cảm thấy rất hào hứng với triển vọng về một công ty tăng trưởng với những địa điểm mới.

“Tôi nhận thấy để có thể phát triển lên một tầm cao mới, chúng ta cần phải có đối tác – một công ty với ngân sách dồi dào và mạng lưới hoạt động rộng rãi.”

Alex yên lặng để mọi người có thời gian suy nghĩ về câu cuối cùng của anh.

Angie lên tiếng đầu tiên: “Vậy là anh đang bán công ty đúng không?”

“Tôi đang tìm hiểu về ý tưởng này, nhưng quả thật là như vậy.”

Alex tiếp tục nói về việc bán công ty trong bối cảnh này sẽ có ý nghĩa ra sao đối với Angie, Rhina và Chris. Anh giải thích rằng với một công ty mua lại hợp lý, mỗi người trong số họ đều có khả năng thăng tiến trong sự nghiệp sau này và họ sẽ dễ dàng đạt được các mục tiêu cá nhân. Anh cũng hứa tặng cho mỗi người một khoản thưởng trị giá 10.000 đô-la như một lời cảm ơn khi công ty được bán.

Tất cả chìm vào im lặng trong chốc lát.

“Alex, tôi nghĩ đây là bước đi tuyệt vời với anh. Chúng tôi đều đã đoán được việc anh đang lên kế hoạch bán công ty,” Chris nói.

“Mọi người đã biết rồi sao?”

“Tất nhiên rồi,” Rhina nói. “Anh là một doanh nhân. Anh thích việc khởi nghiệp và sự đa dạng. Nhưng chúng ta đã vượt qua được giai đoạn đầu đó rồi, và thành thật mà nói, chúng tôi cũng không cần anh nhiều như trước. Giống như Chris, tôi thực lòng rất mừng cho anh và sẽ làm mọi thứ có thể để hỗ trợ anh.”

“Tôi chắc là mọi người đang ngồi trong phòng này đều biết là tôi có rất nhiều tham vọng,” Angie tiếp tục. “Tôi rất muốn xây dựng một đội ngũ lớn hơn và hoạt động trên quy mô rộng hơn. Tôi đồng ý với Chris và Rhina – tôi rất mừng cho anh và tôi nghĩ anh đã có quyết định đúng đắn.”

Alex không thể thốt nên lời.

Anh không thể tin mình đã lo lắng đến mất ăn mất ngủ vì không biết phải thông báo như thế nào đến đội ngũ quản lý. Anh cảm thấy vô cùng biết ơn mỗi người vì họ đã đón nhận tin này một cách tích cực. Tối hôm đó, khi lái xe về nhà, Alex đã thở phào nhẹ nhõm.

12
Câu hỏi quan trọng

Babylon được xếp hạng là một trong những nhà hàng tốt nhất thành phố trong ba năm liên tiếp. Alex chưa từng đến đây. Anh được dẫn vào một phòng nhỏ riêng biệt mà những người mời anh tối nay đã đợi sẵn. Peggy Moyles ngồi ở chiếc bàn tròn cỡ lớn cạnh hai người đàn ông quá khổ. Alex đoán họ khoảng chừng 50 tuổi, dù trông bề ngoài họ có vẻ già hơn thế. Anh chào Peggy và bà giới thiệu anh với Alistair McGrath và Simon Tupper.

Alistair là Chủ tịch của RTX Printing, bộ phận lớn nhất của Tập đoàn RTX Global, một tổ chức trị giá hàng tỷ đô-la có trụ sở tại Anh và sở hữu mọi thứ từ đài phát thanh đến hội chợ thương mại. RTX là công ty in offset[17] lớn thứ hai của Mỹ, và Alistair biết rằng việc vươn lên vị trí dẫn đầu sẽ là chiếc vé đưa ông ta quay về London. Simon là trưởng phòng phát triển kinh doanh của McGrath.

Peggy đã quen biết Alistair hàng chục năm nay, bà đã bán cho ông ta vô số công ty in ấn nhỏ. Bà tiếp cận Alistair để thảo luận về cơ hội mua lại Stapleton Agency và đã gợi ý một buổi thuyết trình cấp quản lý tại trụ sở của RXT ở Mỹ, nhưng Alistair lại đề nghị gặp gỡ ăn tối trước.

“Rất hân hạnh được gặp anh,” Alistair chào Alex với giọng Anh đặc trưng.

“Tôi cũng vậy,” Alex nói, bắt tay cả Alistair và Simon.

“Anh đang làm việc với một chuyên gia thực thụ đấy, cô Moyles đây,” Alistair vừa nói vừa ra hiệu hướng về Peggy. “Hai người đã gặp nhau như thế nào?”

“Một người bạn đã giới thiệu Peggy cho tôi.”

Mọi người tiếp tục trò chuyện. Người bồi bàn tới đưa cho họ thực đơn và ly cocktail cho Alistair mà ông ta đã gọi trước đó. Alistair gọi một cốc rượu scotch, Simon gọi một ly Grey Goose và nước tonic, còn Peggy và Alex gọi nước có gas cho cả bàn.

Sau khi đồ uống được mang ra, cả nhóm bắt đầu gọi đồ ăn. Khi người bồi bàn đi ra ngoài, Alex hỏi một loạt câu hỏi mà anh đã chuẩn bị sẵn cho RTX để tìm hiểu thêm về tham vọng của họ tại thị trường Mỹ và kế hoạch đa dạng hóa kinh doanh trong tương lai của họ.

Alistair, hứng thú với danh sách các loại vang hơn, ra ý ủy quyền cho Simon đại diện cho RTX trả lời các câu hỏi của Alex. Nhân viên phục vụ rượu nhận thấy sự quan tâm của Alistair đối với danh sách rượu nên tiến lại đề nghị được phục vụ.

“Tôi biết là ba người trong nhóm của quý khách đã gọi bò bít tết cho bữa tối nay. Tôi xin giới thiệu chai vang 2001 White Hall Lane Cabernet. Đây là mẻ rượu tuyệt nhất năm ở Napa.”

“Nghe được đấy,” Alistair nói.

Alex thầm nghĩ rằng không biết phải tốn bao nhiêu năm sản xuất rượu ở Napa mới đủ tiền để trở thành cổ đông của tập đoàn RTX Global.

“Nói cho tôi nghe một chút về Stapleton Agency đi,” Simon yêu cầu.

Alex mô tả Quy trình thiết kế logo 5 bước và đội ngũ kinh doanh của anh trong khi Alistair và Simon chăm chú lắng nghe. Peggy ngồi yên lặng, để cho Alex tự trả lời mọi câu hỏi. Món bít tết được mang tới và hai cổ đông của RTX gọi thêm một chai White Hall Lane. Alistair tập trung thưởng thức món bít tết, để cho Simon và Alex tiếp tục cuộc nói chuyện.

Người phục vụ dọn bàn, mang cà phê tới và đi ra. Alistair chỉnh lại hướng ghế ngồi, nhìn thẳng vào Alex. Ông ta đặt ra một câu hỏi thực sự duy nhất của cả buổi tối hôm nay.

“Alex, vậy nói cho tôi biết tại sao anh lại muốn bán công ty đi?”

Câu hỏi đơn giản và rõ ràng đến mức Alex thầm trách bản thân đã không tập trả lời trước một cách cẩn thận hơn. Anh đã trả lời các

câu hỏi về quy trình kinh doanh, dòng tiền, biên lợi nhuận, vậy mà câu hỏi đơn giản này lại khiến anh lúng túng. Tim anh đập liên hồi và anh có thể cảm nhận được mặt mình đang đỏ ửng lên. Anh trách mình đã uống tới hai ly vang. Anh lấy khăn lau miệng và vờ như đang hơi bực bội vì rượu vẫn còn dính trên môi để câu giờ. Cuối cùng, anh quyết định trả lời thành thật.

"Tôi đã thành lập Stapleton Agency được 10 năm rồi. Công việc kinh doanh rất thuận lợi, nhưng tôi muốn dành nhiều thời gian hơn cho gia đình."

Alistair có vẻ hài lòng với câu trả lời này và chuyển sang chủ đề thể thao. Alex tựa lưng vào ghế và nhấp một ngụm vang lớn.

***

Bốn người chào tạm biệt nhau trước cửa nhà hàng Babylon. Alistair và Simon chúc mừng thành công của Alex đối với Stapleton Agency và hứa sẽ liên lạc lại với Peggy vào tuần tới.

Thời tiết tối tháng Năm hôm đó ấm áp lạ thường nên họ cùng rảo bộ chậm rãi. Alex đề nghị đưa Peggy ra bãi đỗ xe cách đó hai tòa nhà.

"Mọi việc tối nay có vẻ ổn. Chị nghĩ thế nào?" Alex hỏi.

"Tôi nghĩ là họ sẽ không mua đâu."

"Ý chị là sao? Họ vừa nói là sẽ liên lạc vào tuần tới mà."

"Họ không quan tâm đến thương vụ này."

"Sao chị biết?"

"Tôi đã làm nghề này đủ lâu để biết rằng cả bữa ăn chỉ là phụ thôi. Câu hỏi quan trọng duy nhất là khi Alistair hỏi về lý do anh muốn bán công ty. Khi ông ấy nghe anh trả lời, buổi họp đã chấm dứt ngay tại thời điểm đó."

Alex cố nhớ lại câu trả lời trong đầu.

"Peggy, tôi đã trả lời thật lòng mà. Chị muốn tôi nói dối à?"

"Không, tôi không muốn anh nói dối, nhưng để trả lời được câu hỏi đó thì anh cũng phải biết cách. Khách mua thường muốn nghe rằng anh đã nhìn ra tương lai của công ty mình và muốn được họ hỗ trợ để tiến lên một tầm cao mới. Họ muốn nghe rằng

cá nhân anh sẽ ở lại công ty sau khi sang nhượng."

"Nhưng Peggy à, tôi tưởng mình đã nói rõ quan điểm là tôi không muốn đau đầu với một điều khoản Earn-out 3-5 năm rồi cơ mà. Tôi sẵn lòng ở lại một thời gian, nhưng tôi cũng muốn làm một việc gì đó khác nữa."

"Tôi hiểu, nhưng ta có thể trả lời theo cách hợp lý mà."

"Chị có gợi ý gì không?"

"Hãy nói với họ rằng anh rất tự hào về sự tăng trưởng mà mình đã đạt được, anh đang ở giai đoạn mong muốn tạo ra tính thanh khoản cho những giá trị mà anh đã xây dựng đến giờ phút này và có cơ hội tham gia vào một số khía cạnh kinh doanh khác trong tương lai."

"Nhưng nói vậy cũng không hẳn là đúng. Tôi muốn bán công ty mà."

"Tôi hiểu, nhưng công việc của tôi là giúp anh đạt được giá bán cao nhất cùng với khoản phần trăm trả trước càng cao càng tốt. Để làm được như vậy, ta phải khiến khách mua cảm thấy họ có động lực, và để cảm thấy như vậy, họ cần nghe từ chính anh rằng anh thực sự sẵn lòng sử dụng các nguồn lực của họ để tiến tới bước tiếp theo."

Peggy nói thêm: "Alex, khách mua hiểu rằng doanh nhân khởi nghiệp thường muốn đút túi tiền mặt, nhưng không ai muốn mua một con thuyền đang chìm dần khi thuyền trưởng lại chuẩn bị nhảy khỏi thuyền cả. Họ cần thấy anh cũng nhìn thấy tương lai của công ty, hào hứng muốn khai thác những tài sản mà họ có, đồng thời sẵn sàng ở lại một thời gian để hỗ trợ họ các công việc sau khi hai công ty sáp nhập với nhau."

"Theo chị thì tôi phải ở lại bao lâu?"

"Hiện giờ, chúng ta chưa biết chính xác là bao lâu, nhưng anh cần phải cho khách mua thấy được anh sẵn sàng ở lại trong giai đoạn chuyển tiếp. Tốt nhất là không nên nói rõ khoảng thời gian. Một khi sáp nhập, anh sẽ trở thành nhân viên của bên mua lại và cũng như mọi nhân viên khác, họ sẽ phải tìm cách giữ anh lại. Để tôi có thể giúp anh có được thương vụ tốt nhất với số tiền trả trước lớn nhất, họ cần phải nghe những gì tôi vừa nói với anh."

Alex thất vọng lái xe về nhà. Anh đã làm hỏng cả một cơ hội tốt

với RTX và thật sự thấy xấu hổ vì việc này. Anh ngồi đó như một cậu lính mới chạm trán với những tay lão luyện từ RTX vậy.

***

Marcus Knightsbridge chỉnh lại cặp kính và dùng tay gạt mớ tóc trước trán ra khỏi mắt. Alex thấy Marcus khá luộm thuộm và không có chút phong thái nào của một vị Trưởng phòng Phát triển Kinh doanh đến từ Print Technology Group cả.

"Alex, anh có thể giải thích về chu trình kinh doanh của các anh được không?"

Alex, Peggy và Marcus đã ngồi trong phòng họp của EMG Capital Partners suốt hơn hai tiếng. Print Technology Group, nhà cung cấp máy in màu lớn thứ ba của Mỹ đã phản hồi khi nhận được bản thông tin giới thiệu sơ lược của Peggy. Cũng như RTX, Print Technology Group cho rằng Stapleton Agency có thể cung cấp cho họ các đầu mối khách hàng mới ổn định, những người muốn in logo mới trên một trong những loại máy in đầy đủ màu của Print Technology Group.

Marcus cũng đã nhận được Hồ sơ chào bán và khá ấn tượng với những thông tin trong đó nên đã đề nghị một buổi thuyết trình cấp quản lý với Stapleton Agency. Marcus tiếp tục đặt ra các câu hỏi. Sau ba tiếng đồng hồ, Peggy đề nghị được nghỉ giải lao. Đó là một ngày tháng Bảy đẹp trời nên bà đã đưa họ đến một nhà hàng kiểu Pháp có ban công nằm đối diện với văn phòng của mình. Khoảng thời gian ăn trưa đã giúp mọi người tạm thoát khỏi mớ câu hỏi dài lê thê vô tận của Marcus. Họ cùng ăn và trò chuyện phiếm với nhau.

Peggy xin phép vào nhà vệ sinh, để lại Alex một mình với Marcus. Marcus quay lại chủ đề công việc và mục tiêu của buổi gặp mặt ngày hôm nay.

"Alex, có vẻ như anh đã xây dựng được một công ty tuyệt vời và nó đang phát triển tốt đẹp. Tôi rất tò mò muốn biết tại sao anh lại muốn bán nó."

Lần này, Alex đã chuẩn bị kỹ càng.

"Chúng tôi đã chứng tỏ được mô hình này có hiệu quả trong phạm vi thành phố. Tôi đang ở vào giai đoạn muốn tạo ra tính thanh khoản cho những giá trị mà mình đã tạo dựng trong suốt những năm qua. Giờ đây, tôi muốn tìm kiếm một đối tác có thể hỗ trợ

chúng tôi nhân rộng mô hình này ở các thành phố khác và cùng tôi chia sẻ sự tăng trưởng này trong tương lai."

Alex thấy quá đỗi tự hào với bản thân vì đã nói ra một hơi mà không hề lúng túng hoặc nghe có vẻ như đã tập dượt trả lời một cách máy móc. Anh thấy tiếc vì Peggy đã không ở đây để chứng kiến màn thể hiện của mình.

***

Harry đến văn phòng Stapleton Agency rất đúng giờ. Anh mặc một chiếc áo đánh golf màu xanh dương đóng thùng cùng chiếc quần tây xếp ly. Hôm nay, Harry có mặt tại Stapleton Agency để xem xét kết quả kinh doanh giữa năm.

"Anh đang kinh doanh rất hiệu quả, Alex. Doanh thu trong sáu tháng đầu năm là hơn 2,4 triệu đô-la. Anh đã có 450.000 đô-la thu nhập ròng chỉ trong vòng sáu tháng. Với tốc độ này, anh có thể vượt mốc 1 triệu đô-la lợi nhuận trước thuế trong năm nay. So với vài năm trước, đây là kết quả kinh doanh rất tuyệt vời."

Alex mỉm cười và biết mình đang đi theo đúng dự kiến cho thời điểm cuối năm mà anh đã giao cho Peggy.

***

Đã hai tuần trôi qua kể từ buổi thuyết trình cấp quản lý với Marcus của Print Technology Group, Peggy bắt đầu cảm thấy lo lắng. Bà vẫn chưa nhận được bất cứ phản hồi nào từ phía Marcus và như vậy thực khác thường, nhất là khi buổi gặp gỡ đã kết thúc tốt đẹp. Thay vì chờ đợi Print Technology Group, Peggy đã tự soạn một bản kế hoạch dự phòng và yêu cầu Alex họp với mình tại văn phòng EMG Capital Partners.

"Alex, tôi biết là chúng ta đã tìm ra một khách mua chiến lược như Print Technology Group, nhưng tôi đã có buổi ăn trưa thú vị với một người quen đến từ Springboard Private Capital Partners vào tuần trước. Tôi đã kể với anh ta về Stapleton Agency và anh ta muốn biết nhiều hơn về nó."

"Nghe cũng hấp dẫn đấy…"

"Chúng tôi làm việc thường xuyên với Springboard nên tôi biết cách làm việc của họ với các thương vụ ra sao. Họ rất thích đầu tư vào những công ty đang phát triển như Stapleton Agency."

“Chị đang nói về một công ty cổ phần tư nhân?”

“Đúng vậy. Nếu thích công ty anh, họ sẽ mua một nửa công ty, và anh có thể đút túi một khoản tiền. Sau đó, họ sẽ đầu tư nhiều tiền mặt hơn – khoảng 1 triệu đô-la trong trường hợp của anh – để giúp anh phát triển lên bước tiếp theo.”

“Họ sẽ định giá như thế nào?”

“Năm ngoái, Springboard đã mua một công ty marketing và định giá công ty này gấp 3-4 lần lợi nhuận trước thuế.”

“Nghe có vẻ hơi ít với tôi. Hơn nữa, họ lại chỉ mua có một nửa công ty và muốn tôi ở lại thêm 5 năm à?” Alex ngỡ ngàng hỏi.

“Đúng vậy, họ không phải là những tay vận hành doanh nghiệp. Họ là những khách mua tài chính muốn bơm tiền vào hoạt động vận hành của anh và mong đợi một khoản lợi nhuận lớn từ khoản đầu tư của họ.”

Alex không mất nhiều thời gian để trả lời Peggy. “Peggy, tôi thấy ngạc nhiên là chị còn cân nhắc cả khả năng này. Chị biết chúng tôi là doanh nghiệp tạo ra dòng tiền dương. Nếu muốn tái đầu tư vào công ty thì giờ chúng tôi đã có thừa tiền mặt để làm việc đó. Mức định giá đó quá thấp và tôi sẽ không bao giờ cân nhắc việc ở lại thêm 5 năm nữa đâu.”

“Vậy cũng được. Nhiệm vụ của tôi là đưa ra mọi phương án để anh cân nhắc.”

“Tôi hiểu. Chị có nghe được gì từ phía Print Technology Group không?”

“Không, tôi chưa thấy họ liên lạc lại.”

13

Một công ty có thể bán được

Điện thoại của Alex rung lên. Lúc đó là 7 giờ tối, và mặt trời tháng Tám vẫn đủ ấm để anh mở mui xe. Anh đóng mui xe lại và bắt máy.

"Chào Alex, Peggy đây."

"Chào chị, có việc gì vậy?"

"Tin tốt đây. Tôi nghĩ là Print Technology Group đang soạn một bản chào mua."

Quá phấn khích, Alex phải dừng xe lại trước cửa một trạm xăng bên đường.

"Tuyệt quá, Peggy. Chị có biết là họ chuẩn bị đến đâu rồi không?"

"Không. Marcus là một tay chuyên nghiệp và anh ta sẽ không đời nào tiết lộ bất cứ điều gì qua điện thoại. Anh ta yêu cầu tôi gửi thêm một số tài liệu liên quan đến các dự kiến trong ba năm tới của chúng ta vào ngày mai. Anh ta nói sẽ gửi cho tôi một Thư ý định[18] qua e-mail chậm nhất vào thứ Năm này. Tôi muốn gặp anh vào sáng thứ Sáu có được không?"

***

Mới 6 giờ 30 phút sáng nhưng Alex đã nằm trằn trọc trên giường suốt hơn một tiếng. Anh quyết định ra khỏi nhà và đi tới quán Starbucks cuối phố để mua cà phê như mọi khi. Anh cần giết thời gian trong khoảng một tiếng rưỡi trước khi họp với Peggy vào sáng nay.

Anh lái xe lòng vòng qua tòa nhà văn phòng EMG Capital Partners

và đưa xe vào bãi đỗ lúc 7 giờ 45 phút. Peggy đã đợi anh trong sảnh văn phòng. Họ là hai người đầu tiên có mặt tại EMG sáng hôm nay nên Peggy phải bật đèn văn phòng lên. Khó mà đoán được bất cứ điều gì về bản chào mua từ cử chỉ của Peggy dù bà đã đọc thư từ tối hôm trước. Alex cố gắng giữ thái độ bình thường như mọi khi.

"Tối qua tôi đã nhận được Thư ý định của Print Technology Group."

Alex nôn nóng: "Và…?"

"Tôi nghĩ anh sẽ thích bản chào mua này đấy," Peggy đưa một tập tài liệu cho Alex.

Alex nhận lấy tài liệu và bắt đầu đọc. Anh nhanh chóng đưa mắt tìm con số quan trọng nhất. Print Technology Group đề nghị mua Stapleton Agency với giá 6 triệu đô-la. Dù muốn tỏ ra bình tĩnh trước mặt Peggy, nhưng anh vẫn cảm thấy khuôn mặt mình đang nóng bừng lên vì vui mừng. Anh đã làm việc vô cùng vất vả để thay đổi Stapleton Agency và cuối cùng cũng có người công nhận nỗ lực đó. Doanh nghiệp bé nhỏ mà Alex khởi nghiệp từ tầng hầm dưới nhà 10 năm trước giờ trị giá 6 triệu đô-la!

Peggy ngồi im lặng thêm một lúc vì bà biết Alex cần thời gian để nghiền ngẫm bản chào mua này.

"Alex, họ đề nghị trả trước 6 triệu đô-la, ngoài ra, nếu anh đạt được mức doanh thu và lợi nhuận dự kiến như đã đề ra trong bản kế hoạch kinh doanh ba năm tới, họ sẽ trả anh thêm 3 triệu đô-la nữa dưới hình thức hợp đồng Earn-out. Bản chào mua này còn phụ thuộc tiếp vào cuộc rà soát đặc biệt kéo dài 60 ngày của Print Technology Group. Họ cũng yêu cầu chúng ta phải đảm bảo họ là người chào mua duy nhất trong khoảng thời gian này, âu cũng là lẽ thường khi các công ty lớn mua lại các doanh nghiệp có quy mô tương tự như của anh. Nếu muốn chấp nhận Thư ý định này, chúng ta phải ký và gửi lại chậm nhất vào ngày 15 tháng 9."

Alex gọi điện thoại báo tin mừng cho vợ khi anh rời khỏi văn phòng của Peggy.

***

Alex ngồi im trong khi đợi Ted đọc toàn bộ sáu trang Thư ý định và ghi chú vào lề thư của Print Technology Group mỗi khi có điều gì khiến ông chú ý. Cuối cùng, ông ngẩng lên nhìn Alex.

“Chúc mừng anh, Alex. Đây đúng là một bước tiến lớn cho anh. Anh cảm thấy thế nào?”

“Tôi rất mừng. Cảm giác như tôi vừa trải qua một hành trình dài và giờ thì tôi sắp đến đích vậy.”

“Alex, đây là một lời đề nghị tuyệt vời, nhưng sẽ còn cả một chặng đường phía trước cho tới khi mọi việc kết thúc. Đây là Thư ý định không ràng buộc. Họ yêu cầu được là khách chào mua duy nhất trong vòng hai tháng để họ có thời gian rà soát đặc biệt, nhưng rất nhiều điều có thể xảy ra trong 60 ngày đó.”

Alex hoàn toàn bị các con số thôi miên và chưa thực sự đọc kỹ từng chi tiết trong tài liệu. Anh lấy làm thất vọng phần nào vì Ted đã không chia vui với anh.

“Ted, đây là một bản chào mua lý tưởng và Print Technology Group là đối tác chiến lược hoàn hảo cho chúng tôi. Anh lo lắng về điều gì trong bản chào mua này?”

“Đây là Thư ý định không ràng buộc. Nó khác hoàn toàn với một bản chào mua có điều kiện ràng buộc. Họ có thể từ bỏ ý định mua công ty của anh vào bất kỳ thời điểm nào vì bất cứ lý do gì.”

Trông Alex có vẻ chán nản nên Ted cố gắng an ủi anh. “Đừng hiểu lầm ý tôi, Alex. Đây là một dấu mốc quan trọng đối với anh, và tôi nghĩ Print Technology Group đề nghị mức giá gấp 6 lần lợi nhuận trước thuế của năm nay là rất hợp lý. Tôi chỉ muốn anh đừng vội vàng mà thôi.”

Alex ra khỏi văn phòng Ted với cảm giác chán chường vì anh nhận ra vẫn còn lâu lắm cho tới khi anh bán được công ty.

***

Marcus hướng dẫn David Reynolds – cộng sự của anh ta – sử dụng mọi biện pháp trong quá trình rà soát Stapleton Agency.

David bước vào công ty của Alex vào sáng sớm thứ Hai. Ông ta chỉnh lại cặp kính làm từ mai rùa và vắt chiếc cặp táp khổ to qua vai để bắt tay Alex khi giới thiệu mình. Alex nhanh chóng dẫn David vào văn phòng của mình để không gây nghi ngờ cho các nhân viên khác.

Sau vài câu chuyện phiếm, David bắt đầu cuộc chất vấn.

“Alex, anh nói rằng có tổng cộng 58.000 doanh nghiệp nằm trong thị trường mục tiêu của anh. Anh có thể cho tôi biết làm thế nào mà anh lại ra được con số này không?”

Alex trình bày mọi chi tiết về phép tính toán mà anh và Ted đã làm đối với thị trường mục tiêu của họ.

David không hài lòng. “Tôi hiểu cách tính toán của anh, Alex, nhưng tôi không hiểu được tại sao tất cả những công ty này lại cần logo mới. Logo không phải là thứ mà các công ty chỉ cần tạo ra một lần thôi sao?”

“Logo công ty là thứ mà các doanh nghiệp sở hữu trong một thời gian dài. Đó là lý do tại sao đa số các hợp đồng của chúng tôi đến từ việc thiết kế logo sản phẩm hoặc logo mới cho các mô hình doanh nghiệp tách rời công ty chủ quản mà chúng tôi đã hợp tác trước đây.”

“Đúng thế, nhưng tôi dám chắc rằng không phải công ty nào cũng muốn tạo logo riêng cho từng sản phẩm mới ra mắt của họ.”

“Theo kinh nghiệm của chúng tôi, thường thì các công ty muốn tạo logo mới cho các dòng sản phẩm chính của họ. Đơn cử như Natural Foods, họ hoạt động trong ngành thực phẩm hữu cơ. Khi quyết định bước vào lĩnh vực sản xuất kem, họ thuê chúng tôi thiết kế logo Natural Treats. Giờ họ đang thảo luận về việc ra mắt dòng sản phẩm thức ăn dành cho thú cưng và có thể họ cũng sẽ cần logo cho dòng sản phẩm mới này.”

“Tôi tin rằng Natural Foods là ngoại lệ,” David hoài nghi.

“Không hẳn vậy. Spring Valley Homes thích thiết kế logo cho mỗi dự án xây dựng mới của họ. Chúng tôi đã được thuê để sản xuất 3 logo cho Spring Valley trong vòng hai năm qua.”

Cuối cùng thì David cũng có vẻ hài lòng về quy mô thị trường và chuyển sang thăm dò về quy trình tuyển dụng đại diện bán hàng và các kế hoạch mở rộng không gian văn phòng. David yêu cầu Alex cho xem hợp đồng thuê văn phòng và bản sao hồ sơ của từng khách hàng. Ông ta đọc từng chữ trong các bản sao kê tài khoản ngân hàng, thậm chí còn đòi đọc cả bản cẩm nang hướng dẫn sử dụng Quy trình thiết kế logo 5 bước. Quả là một người biết cách moi được từng thông tin mà ông ta muốn!

Cuộc chất vấn kéo dài đến hơn 5 giờ chiều. Alex phải cần một ly rượu mạnh.

***

45 ngày tiếp theo là khoảng thời gian mệt mỏi nhất trong cả sự nghiệp của Alex. Những lần ghé thăm của David tăng dần lên cùng vô số câu hỏi về các hoạt động nội bộ của Stapleton Agency. Cứ mỗi câu hỏi lại tạo ra một chuỗi yêu cầu đi kèm. Alex thật sự vui mừng khi gặp Ted do anh có thể nghỉ ngơi một chút thay vì bị David thẩm vấn ngày qua ngày.

"Tôi bắt đầu mất kiên nhẫn với bên Print Technology Group rồi," Alex nói.

"Tôi tưởng anh thích tay phát triển kinh doanh của bên đó. Tên anh ta là gì nhỉ? Marcus hay gì đó phải không?"

"Đúng vậy, Marcus Knightsbridge thì không sao, nhưng anh ta lại cử một tay chó săn tên David Reynolds đứng đầu quá trình rà soát đặc biệt này, mà đối với ông ta thì bao nhiêu thông tin cũng là không đủ. Cứ mỗi lần tôi gửi một tài liệu nào đó là ông ta lại đòi hỏi thêm ba tài liệu khác."

"Rà soát đặc biệt thì không dễ nhằn rồi. Việc của David là đảm bảo Print Technology Group không bị mua hớ. Ông ta sẽ còn hỏi thêm nhiều nữa cho đến khi Marcus ra lệnh dừng lại mới thôi. Có vẻ như đã đến lúc anh cần gây chút áp lực lên Marcus rồi."

"Anh có gợi ý gì cho tôi không?" Alex hỏi, câu nói của Ted làm anh tò mò.

"Họ đã điều tra hoạt động kinh doanh của anh gần hai tháng nay rồi, vì vậy, anh nên ép họ ra quyết định đi. Đã đến lúc ta cần hành động một cách có chiến lược."

"Ý anh là tôi nên vờ nổi giận à?"

"Không hẳn là nổi giận, nhưng mỗi cuộc thương lượng đều đạt đến một điểm mà anh cần phải trao đổi với phía bên kia là họ đã ép các anh hết mức rồi. Việc của David là hỏi các câu hỏi, vì vậy Marcus cần nghe trực tiếp từ anh là anh ta có nguy cơ mất trắng thương vụ này."

"Tại sao anh lại chắc chắn rằng Marcus sẽ lo lắng nếu anh ta mất thương vụ này?"

"Marcus hẳn đã phải xin ý kiến phê duyệt từ cấp trên cho bản chào mua bên anh. Họ đã mất hai tháng cùng hàng trăm giờ làm việc

để điều tra công ty của anh, và giờ thì họ đã đầu tư quá nhiều công sức vào thương vụ này. Việc của Marcus là thực hiện các thương vụ, anh ta sẽ biến thành một tên ngốc nếu làm mất thời gian của Print Technology Group vào một thương vụ không có tiến triển nào hết."

***

Cuộc điện thoại bắt đầu một cách khá thân mật khi Marcus tóm tắt lại các công việc mà phía công ty của anh ta đang tiến hành. "David thường xuyên cập nhật tình hình cho tôi nên chúng tôi đang rất hào hứng khi nghĩ đến viễn cảnh đưa Stapleton Agency gia nhập đại gia đình Print Technology Group."

"Cảm ơn anh, Marcus. Chúng tôi cũng rất vui mừng với cơ hội sáp nhập này, nhưng thú thật với anh, tôi cứ có cảm giác rằng bên anh không thực sự hào hứng lắm đối với thương vụ này. David đã yêu cầu chúng tôi gửi hàng trăm tập tài liệu. Bên anh đã điều tra các thông tin về chúng tôi gần hai tháng nay rồi. Nếu các anh không thể ra quyết định dựa trên những thông tin đã thu thập bấy lâu, tôi e là chúng tôi sẽ phải có những quyết định riêng của mình."

"Alex, tôi xin lỗi nếu toàn bộ quá trình này có vẻ quá khó khăn. Tôi cũng rất lấy làm tiếc nếu chúng tôi đã tạo ấn tượng cho anh rằng chúng tôi không muốn đặt bút ký kết thương vụ này. Tôi sẽ kiểm tra với David để xem chúng tôi có cần gì thêm nữa không, nhưng tôi khá chắc rằng chúng ta sẽ sớm kết thúc công việc thẩm tra này thôi."

"Liệu hai bên có thể thống nhất ngày kết thúc cụ thể trong vòng hai tuần tới không?"

"Tôi nghĩ là có đấy. Để tôi bàn bạc lại với nhóm của mình rồi trả lời anh và Peggy qua e-mail nhé!"

14
Vạch đích

Cuộc họp với Print Technology Group được lên lịch vào thứ Hai, ngày 16 tháng 11, tại trụ sở văn phòng của EMG Capital Partners. Marcus đã đồng ý ngày chốt hợp đồng là 30 tháng 11, đồng thời muốn thảo luận trực tiếp với Alex và Peggy về kết quả quá trình rà soát đặc biệt hoạt động kinh doanh. Anh ta vào thẳng vấn đề.

"Alex, chúng tôi vẫn rất hào hứng với thương vụ này..."

Alex có chút thất vọng khi tông giọng của Marcus đã để lộ ra một chữ "nhưng" ngay sau đó.

"Nhưng quá trình rà soát đặc biệt cho thấy một vài vấn đề đáng e ngại."

Sau tám tuần thẩm tra và sáu tháng làm việc với Peggy, Print Technology Group chuẩn bị bỏ ngang thương vụ này. Peggy nhận thấy rõ sự thất vọng của Alex.

Peggy hỏi: "Chính xác thì các anh đang e ngại điều gì?"

"Người đồng nghiệp David của tôi không hoàn toàn thoải mái với phương thức mà các anh sử dụng để tính toán quy mô thị trường."

Thay vì tranh luận, Peggy yêu cầu Marcus thẳng thắn: "Chính xác thì ý anh là gì?"

"Chúng tôi vẫn rất muốn thực hiện thương vụ này, nhưng mô hình định giá mà chúng tôi áp dụng trong bản chào mua ban đầu ở Thư ý định hiện không còn hợp lý nữa dựa trên các thông tin mới mà chúng tôi thu thập được từ quá trình rà soát đặc biệt. Do

đó, chúng tôi sẽ điều chỉnh mức chào mua xuống 5,2 triệu đô-la trả trước và vẫn giữ nguyên phần Earn-out."

Alex không thể tin vào tai mình. Anh những tưởng đã chạm một tay vào thương vụ này rồi. Anh biết rằng nếu mình không đứng lên rời khỏi phòng họp này thì anh sẽ nói ra những điều có thể khiến mình hối tiếc.

Cảm nhận được sự thất vọng của Alex, Peggy nhanh chóng tạm dừng buổi họp và hứa sẽ trả lời Marcus vào cuối tuần.

***

Alex dành gần như cả buổi chiều thứ Hai chỉ để đi lại loanh quanh trong văn phòng. Tối hôm đó, anh cũng không thể ngủ ngon nên khi đặt chân đến văn phòng của Ted vào sáng hôm sau, mọi nơ-ron thần kinh của anh đã căng như dây đàn. Anh cảm thấy nhẹ nhõm hơn khi xả nỗi thất vọng này với Ted.

"Tôi không thể tin là họ muốn thay đổi thương vụ chỉ hai tuần ngay trước ngày mà chúng tôi định chốt hợp đồng. Hai bên đã thống nhất với nhau rồi. Tôi đã đồng ý với khoản định giá 6 triệu đô-la, vậy mà giờ họ đòi giảm tận hơn 10% chỉ bởi một thằng ngốc nào đó ngồi trong phòng hành chính không ưa các bảng tính của tôi."

Ted để cho Alex trút hết nỗi bực dọc. Đến khi nhận thấy Alex đã bình tĩnh lại, ông quyết định bồi một cú quyết định.

"Alex, ước gì tôi có thể nói là mình rất bất ngờ, nhưng thú thực, tôi không hề bất ngờ chút nào hết."

"Anh đã lường trước được việc này rồi à?" Alex ngạc nhiên và lần đầu tiên anh tỏ ra cáu kỉnh với Ted.

"Việc các công ty điều chỉnh giá chào mua xuống sau khi tiến hành quá trình rà soát đặc biệt là rất bình thường. Họ biết rõ rằng họ có thể dồn anh vào chân tường và anh chỉ có hai lựa chọn: hoặc là chấp nhận giá họ đưa ra, hoặc từ bỏ thương vụ. Ba trong bốn doanh nghiệp mà tôi đã bán đều chỉ đạt được mức giá bán thấp hơn so với giá họ đã đề xuất trong Thư ý định."

"Tôi sẽ bảo họ biến đi cho khuất mắt!" Alex khẳng định, đầu vẫn còn "bốc khói" khi nghĩ về chiến thuật thương lượng nhỏ mọn của Print Technology Group.

“Nếu anh làm vậy, tôi cũng hoàn toàn thông cảm thôi. Nhưng trước đó, tôi muốn anh quay về văn phòng và tìm cái phong bì mà trước đây tôi đã bảo anh phải cất vào nơi an toàn đó. Mở nó ra rồi đọc thật kỹ trước khi gọi cho Peggy nhé.”

***

Quay trở về văn phòng, Alex mở khóa ngăn kéo bàn làm việc và nhìn thấy chiếc phong bì niêm phong vẫn nằm gọn gàng trong đó cả năm qua. Anh mở phong bì và lôi ra một tấm thiệp. Trên đó là con số tự tay anh đã viết rằng đây là mức giá bán Stapleton Agency mà anh mơ ước vào thời điểm một năm trước: *5 triệu đô-la.*

Anh nắm chặt tấm thiệp trong tay và nhìn chằm chằm vào con số. Anh nghĩ về toàn bộ công sức mình đã dồn vào công ty trong suốt những năm qua. Anh vẫn còn nhớ John Stevens và quãng thời gian quỵ lụy ngân hàng MNY. Anh nghĩ tới Elijah Kaplan, Tony Martino và đội ngũ làng nhàng còn lại mà anh đã chắp nối chỉ để tạo ra các chiến dịch quảng cáo tầm thường. Anh nghĩ về việc Chris và nhóm thiết kế của anh ta tài năng như thế nào trong việc thiết kế logo. Anh nghĩ về những cuộc điện thoại tối khuya với Mary Pradham và lý do ban đầu anh muốn bán công ty, cùng quá trình tính toán tấm séc mơ ước của chính mình.

Nở nụ cười tươi đầu tiên trong vòng 48 tiếng qua, anh ấn số gọi Peggy.

“Tôi sẵn sàng chấp nhận mức giá thấp hơn mà Print Technology Group đề nghị với điều kiện họ phải chốt vào ngày 30 tháng 11. Nếu họ còn lưỡng lự hoặc có ý trì hoãn, tôi sẽ hủy ý định bán cho họ ngay lập tức.”

“Tôi nghĩ anh đã quyết định sáng suốt đấy, Alex. Tôi sẽ gọi cho Marcus.”

“Chị hãy đảm bảo rằng chúng ta sẽ kết thúc việc này vào ngày 30 nhé.”

***

Alex dành toàn bộ buổi sáng ngày 30 tháng 11 tại văn phòng luật của Print Technology Group. Anh được yêu cầu ký tên lên một loạt giấy tờ tài liệu khác nhau. Sau khi ký xong và đón nhận những lời chúc tụng cho phải phép, Alex lấy cớ rút lui. Anh nhảy lên chiếc Range Rover và lái xe đi một cách vô định. Hai hàng cây

bên đường trôi vùn vụt khi anh dần tăng tốc. Điện thoại bất ngờ rung lên báo e-mail tới từ Mary Pradham của ngân hàng MNY:

Alex,

Chúng tôi vừa nhận được một khoản tiền lớn được chuyển vào tài khoản cá nhân của anh từ Print Technology Group. Nếu rảnh thì gọi lại cho tôi ngay nhé vì tôi muốn thảo luận về một vài cách đầu tư cho khoản tiền này.

Alex mỉm cười và tiếp tục lái xe.

Hướng dẫn thực hiện cách xây dựng một doanh nghiệp có thể vận hành trơn tru mà không cần tới bạn

Cũng như Alex Stapleton, rất nhiều chủ doanh nghiệp cảm thấy bế tắc khi sở hữu một công ty không thể sang nhượng. Khách hàng luôn đòi hỏi được làm việc trực tiếp với chủ doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp thì trực tiếp phục vụ khách hàng, tạo ra thói quen dựa dẫm của khách hàng vào chủ doanh nghiệp, và vòng tròn này cứ thế tiếp diễn mà không có lối thoát. Một doanh nghiệp chỉ phụ thuộc duy nhất vào chủ sở hữu sẽ không bao giờ có thể bán lại được, vì vậy, chủ doanh nghiệp thường cảm thấy bế tắc với chính doanh nghiệp của mình.

Tám bước sau đây sẽ cung cấp lộ trình giúp bạn tạo ra một công ty phát triển mà không cần phải trực tiếp tham gia mọi việc. Tôi đã rút ra bài học từ chính những quan sát và kinh nghiệm cá nhân trong quá trình tự kinh doanh của bản thân.

Trước khi bắt đầu, hãy xin ý kiến tư vấn của một kế toán viên giỏi và giàu kinh nghiệm trong việc hỗ trợ các chủ doanh nghiệp. Tùy thuộc vào phạm vi quyền hạn về thuế của bạn, kế toán viên sẽ lập các chiến lược kế hoạch thuế nhằm giảm thiểu tối đa các hóa đơn thuế khi bạn bán công ty. Đừng đợi đến khi có lời chào mua công ty *rồi mới xin ý kiến của chuyên gia kế toán.* Thời điểm là yếu tố vô cùng quan trọng.

BƯỚC 1: TÁCH BIỆT MỘT SẢN PHẨM HOẶC DỊCH VỤ CÓ TIỀM NĂNG PHÁT TRIỂN

Bước đầu tiên trong việc xây dựng thành công một công ty có thể phát triển mà không cần tới bạn là tìm ra một dịch vụ hoặc sản

phẩm có tiềm năng phát triển. Những dịch vụ hoặc sản phẩm có khả năng phát triển phải hội tụ đủ ba tiêu chuẩn: (1) Chúng phải là thứ "có thể truyền đạt" được cho nhân viên (giống như Quy trình thiết kế logo 5 bước của Stapleton Agency) hoặc có thể truyền tải thông qua công nghệ; (2) Chúng có "giá trị" với khách hàng, cho phép bạn tránh khỏi tình trạng bị "phổ thông hóa"; (3) Chúng có tính "lặp lại", tức là khách hàng sẽ cần phải quay lại nhiều lần để mua sản phẩm (chẳng hạn: mua lưỡi dao cạo râu, chứ không phải dao cạo râu).

Hãy thử đánh giá toàn bộ các sản phẩm và dịch vụ hiện tại của bạn rồi đặt chúng vào một đồ thị đơn giản với một trục là "Có thể truyền đạt" và một trục là "Có giá trị":

Một khi đã đặt mọi thứ bạn đang cung cấp vào biểu đồ này, hãy loại bỏ những sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng chỉ có nhu cầu mua một lần duy nhất.

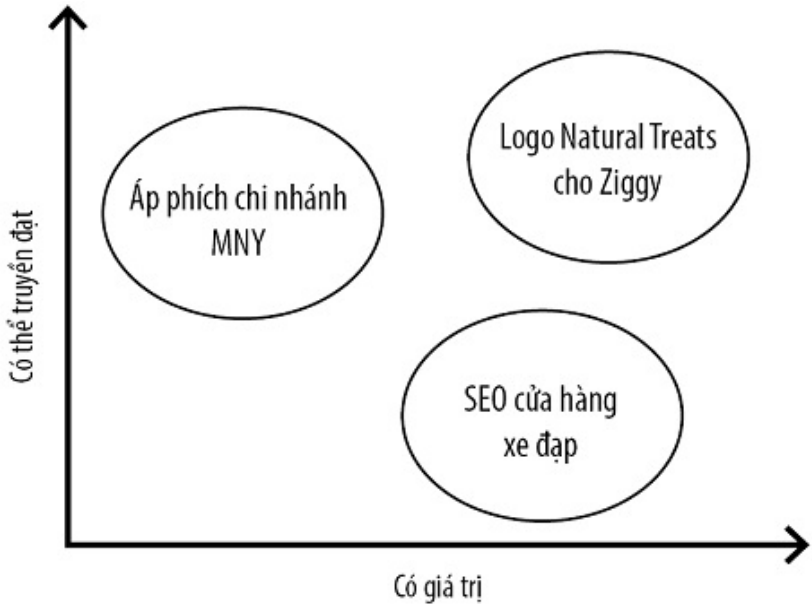
Thông thường, bạn sẽ nhận ra các sản phẩm hoặc dịch vụ dễ truyền đạt nhất lại là những thứ mà khách hàng đánh giá thấp nhất. Ngoài ra, bạn cũng sẽ thấy được những sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng đánh giá cao nhất lại là những thứ ít có khả năng truyền đạt nhất. Đó là điều rất bình thường. Hãy thử kết hợp một hoặc nhiều sản phẩm hay dịch vụ để tạo ra một lời chào hàng lý tưởng.

Xét một ví dụ giả định, hãy xem cách Alex Stapleton đã sử dụng

biểu đồ trên để đánh giá các dịch vụ của mình trước khi quyết định chỉ tập trung duy nhất vào việc thiết kế logo. Bạn hẳn còn nhớ chi tiết Elijah thiết kế một số tấm áp phích chi nhánh cho ngân hàng MNY. Vì việc thiết kế áp phích chi nhánh khá đơn giản và bất cứ công ty marketing nào cũng làm được, Alex đã đặt dịch vụ thiết kế áp phích chi nhánh vào góc phía trên bên trái: vị trí cao trên trục "Có thể truyền đạt", vì anh có thể giao cho nhân viên non kinh nghiệm nhất đảm nhận việc đó, tuy nhiên nó lại nằm ở vị trí thấp tính về giá trị đối với khách hàng, vì bất cứ công ty marketing nào cũng có thể làm được việc đó.

Bạn chắc hẳn cũng còn nhớ cách Chris Sawchuk đã vất vả thế nào khi cố đưa cửa hàng xe đạp địa phương lên vị trí đầu bảng trong danh sách tìm kiếm của Google. Chris là nhà thiết kế không có chuyên môn sâu về bất cứ lĩnh vực nào và không có kinh nghiệm cụ thể về SEO. Trong thực tế, SEO là kỹ năng được săn lùng cao trên thị trường, nó yêu cầu một nền tảng kiến thức chuyên ngành chuyên sâu và nhiều năm kinh nghiệm. Một SEO thành công vô cùng có giá trị nhưng lại rất khó truyền đạt, đây là lý do Alex đã đặt dự án SEO cho cửa hàng xe đạp vào vị trí góc dưới bên phải biểu đồ.

Ở một cấp độ khác, thiết kế logo là kỹ năng mà Alex có thể truyền đạt cho các nhân viên thực hiện, và bởi họ đã tiếp cận theo hướng phát triển dịch vụ một cách độc quyền và duy nhất theo ý khách hàng, Alex đã đặt dự án thiết kế logo cho Natural Treats của Ziggy vào vị trí góc trên bên phải của đồ thị.



BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM THỰC TẾ

Trong ba tiêu chuẩn mà một dịch vụ hoặc sản phẩm có tiềm năng phát triển cần phải có – có thể truyền đạt, có giá trị, và có thể lặp lại – tôi cho rằng yếu tố quan trọng nhất trong việc gia tăng giá trị các công ty là đảm bảo doanh thu phải có tính bền vững, nghĩa là khách hàng phải thường xuyên cần đến sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó của tôi.

Mặc dù toàn bộ doanh thu định kỳ sẽ có tác động tích cực lên giá trị công ty, nhưng sẽ có một vài hình thức được ưa chuộng hơn cả. Dựa vào những điều tôi học được qua việc trò chuyện với những người mua doanh nghiệp, dưới đây là sáu hình thức doanh thu định kỳ được sắp xếp theo thứ tự từ hình thức có giá trị thấp nhất tới cao nhất:

6:

HÀNG THIẾT YẾU – KEM ĐÁNH RĂNG

Hàng tiêu dùng là những mặt hàng dùng một lần mà khách hàng mua thường xuyên nhưng không có động lực mạnh mẽ để gắn bó với thương hiệu.

Mỗi sáng tôi tỉnh giấc và sử dụng kem đánh răng của hãng Crest Whitening Gel. Tôi khá chắc rằng cụm từ “gel làm trắng răng” chỉ là thủ thuật trấn an tâm lý người tiêu dùng, nhưng tôi lại dùng nó

do thói quen uống nhiều cà phê đen và rượu vang đỏ. Thỉnh thoảng, tôi lại thử thay đổi bằng sản phẩm của Colgate với lời hứa "làm trắng răng hơn", nhưng cuối cùng, tôi luôn quay lại với nhãn hiệu Crest.

Nếu bạn bán một mặt hàng tiêu dùng, hãy kiểm tra tỷ lệ tái mua hàng từ các khách hàng hiện tại. Đây là con số mà bên mua lại sẽ dùng để tính toán mức bán dự kiến của công ty bạn trong tương lai – đồng thời cũng để tính toán xem họ sẵn sàng trả giá bao nhiêu để mua lại công ty của bạn vào thời điểm này.

5:

HÀNG ĐI KÈM – LƯỠI DAO CẠO RÂU

Loại hàng hóa có giá trị hơn hàng tiêu dùng cơ bản như kem đánh răng được gọi là "hàng đi kèm". Đối với loại mặt hàng này, chính khách hàng đã đầu tư vào một nền tảng.

Khi tôi bắt đầu sử dụng lưỡi dao cạo râu hiệu Gillette Sensor, đầu tiên, tôi chỉ cần mua một chiếc tay cầm. Giờ thì mỗi tháng, tôi phải mua một hộp 5 lưỡi dao cạo râu do không thể mua của hãng Schick được, bởi nếu vậy, tôi sẽ phải mua thêm cả chiếc tay cầm của hãng đó nữa. Tôi dùng dao cạo Sensor từ khi mặt tôi mới mọc râu lún phún. Do đã đầu tư vào một nền tảng, tôi luôn ngần ngại khi muốn thay đổi sang các nhãn hiệu khác.

Điều này cũng xảy ra tương tự trong giới văn phòng. Khi muốn mua máy in, tôi đã mua một chiếc của hãng Xerox. Kể cả sau này, khi tôi không cần chiếc máy in nào nữa, tôi vẫn phải mua các hộp mực in đắt tiền của hãng này.

Nếu bạn có thể tạo ra một nhóm khách hàng trung thành đã đầu tư vào nền tảng của mình thì việc đạt được một vị trí ưu tiên trong tâm trí khách hàng là điều hoàn toàn khả thi.

4:

GIA HẠN MUA ĐỊNH KỲ – TẠP CHÍ

Điều tuyệt hơn cả việc tạo dựng được lượng khách hàng trung thành luôn tái mua sản phẩm là có được nguồn doanh thu đảm bảo trong tương lai. Ví dụ, tôi là khách hàng đặt mua dài hạn tạp chí Outside. Mỗi năm, tôi lại nhận được thư thông báo gia hạn và chỉ cần gửi một tấm séc để trả cho 12 cuốn tạp chí trong năm tiếp theo.

Đặt mua định kỳ tạp chí thường rẻ hơn so với đặt mua định kỳ các báo cáo phân tích doanh nghiệp như của Frost & Sullivan hay IDC. Hai công ty này đã thu được hàng trăm nghìn đô-la và trở nên có giá trị hơn so với các đối thủ cạnh tranh – những công ty chỉ cung cấp các dịch vụ tư vấn "lần nào trả tiền lần ấy" tính theo từng dự án.

3:

ĐẶT MUA ĐỊNH KỲ TỐN KÉM

– PHẦN MỀM BLOOMBERG TERMINAL

Khi khách hàng đầu tư vào doanh nghiệp của bạn, họ sẽ trở nên gắn bó với bạn. Nếu họ chọn hình thức đặt mua định kỳ, bạn sẽ tạo ra được một doanh nghiệp có giá trị bậc nhất trong ngành của mình.

Các nhà giao dịch và quản lý quỹ vô cùng tin dùng phần mềm Bloomberg Terminal. Đầu tiên, các khách hàng của Bloomberg phải mua hoặc thuê phần mềm này theo quý, sau đó đặt mua định kỳ các thông tin tài chính của Bloomberg. Sự gắn bó trung thành của khách hàng đối với một nền tảng độc quyền đã giúp Michael Bloomberg xây dựng được một tập đoàn có giá trị vô cùng lớn.

2:

TỰ ĐỘNG GIA HẠN MUA ĐỊNH KỲ

– DỊCH VỤ LƯU TRỮ TÀI LIỆU

Khi lưu trữ tài liệu với dịch vụ Iron Mountain, bạn sẽ bị tính phí theo tháng cho đến khi gỡ bỏ hoặc mua dịch vụ. Khác với dịch vụ đặt mua định kỳ tạp chí buộc ta phải nhớ ngày trả tiền, Iron Mountain sẽ tự động tính phí cho đến khi bạn yêu cầu dừng lại.

Iron Mountain theo dõi chi tiết tỷ lệ hủy bỏ gia hạn định kỳ của khách hàng. Nhờ khả năng dự đoán chính xác doanh thu trong tương lai, công ty đã trở nên có giá trị.

1:

HỢP ĐỒNG – ĐIỆN THOẠI KHÔNG DÂY

Dịch vụ duy nhất có giá trị hơn dịch vụ tự động gia hạn mua định kỳ là một bản hợp đồng với thời hạn xác định.

Dù chúng ta xem thường việc bị ràng buộc với các công ty cung cấp điện thoại không dây, họ cũng đã quá điêu luyện trong việc tạo ra doanh thu định kỳ. Rất nhiều công ty tặng điện thoại miễn phí cho khách hàng, miễn là khách hàng chịu ràng buộc với một hợp đồng cung cấp đầy đủ dịch vụ trong 2-3 năm.

Một khi đã áp dụng mô hình doanh thu định kỳ, hãy chờ đợi giá trị công ty của bạn gia tăng một cách ổn định.

Khi bạn đã tách biệt những thứ có thể truyền đạt được, những thứ được khách hàng đánh giá cao và điều họ cần nhất, hãy biến quá trình giới thiệu loại hình sản phẩm hoặc dịch vụ đó thành tài liệu hoàn chỉnh. Bạn hãy nhớ lại lúc Ted giúp Alex hình thành và thể hiện Quy trình thiết kế logo 5 bước trên giấy. Theo lời Ted, hãy mô tả chi tiết từng bước để bạn có thể lặp lại quy trình bất cứ lúc nào. Việc này sẽ hình thành cơ sở cho cẩm nang hướng dẫn cách phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ. Hãy sử dụng các ví dụ và bảng mẫu để đảm bảo hướng dẫn của bạn chi tiết đến mức bất cứ ai cũng có thể làm theo. Kiểm tra các hướng dẫn này bằng cách đặt câu hỏi cho một nhóm hoặc các thành viên trong nhóm. Để tạo nên cẩm nang hướng dẫn đúng sẽ cần rất nhiều thời gian và sự kiên trì. Đừng ngại soạn các bản nháp trước đó.

Tiếp theo, hãy đặt tên cho sản phẩm hoặc dịch vụ có tiềm năng phát triển. Đặt tên chính là cách khẳng định quyền sở hữu của bạn với sản phẩm hoặc dịch vụ, đồng thời việc này cũng giúp bạn tạo ra sự khác biệt so với những đối thủ cạnh tranh tiềm năng khác. Khi đã sở hữu thứ gì đó độc đáo, bạn sẽ tự đưa mình từ vị trí cung cấp một dịch vụ hoặc sản phẩm phổ biến sang vị thế cung cấp việc sở hữu các điều khoản sử dụng do chính bạn quyết định. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn không mang tính đại chúng, khách hàng sẽ không thể so sánh giá bạn đưa ra với các bên khác. Thay vào đó, hãy đặt tên cho sản phẩm hoặc dịch vụ ứng với từng bước mà bạn thực hiện để phân phối nó nhằm tạo ra sự khác biệt cho việc chào bán, để bạn có thể tự quyết định mức giá và điều khoản thanh toán.

Khi đã nghĩ ra một cái tên tuyệt vời, bạn hãy viết một bản mô tả ngắn gọn những điểm đặc trưng và lợi ích tương ứng của mỗi bước trong việc đưa ra sự chào bán. Sửa đổi tất cả các công cụ giao tiếp với khách hàng (ví dụ: trang web, tài liệu) để mô tả quy trình một cách thống nhất.

BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM THỰC TẾ

Tôi từng điều hành một công ty marketing cung cấp dịch vụ nhóm tập trung (focus group)[19]. Khách hàng nhấm nháp bia ở một bên của tấm gương một chiều trong khi tám người "không may" ở bên kia phải trả lời mọi câu hỏi.

Nhóm tập trung từng là dịch vụ hái ra tiền. Một nhóm tốn khoảng 2.500 đô-la, bao gồm tiền thuê cơ sở vật chất và tiền công cho những người trả lời câu hỏi. Chúng tôi tính phí 6.000 đô-la cho mỗi nhóm và thu về 3.500 đô-la, tức khoảng 58% biên lợi nhuận gộp. Tôi nói nó "từng là dịch vụ hái ra tiền", bởi khi những công ty khác nhận ra khoản lợi nhuận béo bở từ ngành dịch vụ này, sự cạnh tranh tăng lên đã khiến giá dịch vụ giảm xuống. Tệ hơn, khách hàng còn đưa ra Đề nghị mời thầu cho các nhóm tập trung.

Vào lần nhận được Đề nghị mời thầu đầu tiên, tôi đã rất hào hứng. Khách hàng là một công ty điện thoại lớn, họ yêu cầu công ty tôi gửi một bản chào giá cho dịch vụ lập ra sáu nhóm tập trung. Một thương vụ tiềm năng trị giá 36.000 đô-la là điều gì đó quá đỗi tuyệt vời nên tôi đã rất cẩn thận và tỉ mỉ trả lời từng câu hỏi trong Đề nghị mời thầu. Sau đó, tôi gửi bản đề xuất và đợi họ phản hồi. Cuối cùng, tôi chỉ nhận được một cuộc điện thoại từ họ thông báo rằng họ đã chọn một bên khác. Tôi không thể tin vào tai mình. Tôi cứ tưởng bản chào dịch vụ của tôi đã là hoàn hảo nhất rồi.

Sau vài nỗ lực thất bại, tôi cũng đã liên hệ được với khách hàng nọ và yêu cầu ông ta cho tôi một lời giải thích. Ông ta nói rằng bản chào giá dịch vụ thắng thầu là bản chào giá 3.500 đô-la cho mỗi nhóm. Nếu muốn hợp tác với họ, tôi chỉ còn cách giảm biên lợi nhuận gộp xuống còn 1.000 đô-la cho mỗi nhóm, tương đương với 29%! Vậy nghĩa là tôi chỉ còn chừng ấy tiền để trả cho toàn bộ chi phí vận hành của công ty bao gồm lương nhân viên, tiền thuê văn phòng và các hóa đơn khác.

Nếu muốn công việc kinh doanh có lãi với biên lợi nhuận gộp cao và có thể phát triển mà không cần bạn tham gia, bạn cần phải dừng ngay việc chạy theo các Đề nghị mời thầu và tự tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ độc nhất vô nhị. Các Đề nghị mời thầu thường phổ biến hóa một loại hình hàng hóa, đến mức cách duy nhất để một công ty giành được hợp đồng là cung cấp nó với mức giá rẻ mạt nhất.

Trong ngành của mình, tôi đã quyết định phát triển mô hình thay thế cho nhóm tập trung mà tôi hoàn toàn có quyền ra mức giá mình muốn, đó là "ban tư vấn khách hàng". Công ty nào muốn nhận được những phản hồi chân thực và nhất quán từ chính

khách hàng của họ có thể thuê chúng tôi thành lập và điều hành một ban tư vấn đại diện cho họ. Chúng tôi lập ra các tài liệu về quy trình, phát triển một bộ định dạng PDF không chỉnh sửa được cho các đại diện bán hàng sử dụng để chào mời dịch vụ. Nhờ ý tưởng độc đáo, chúng tôi đã đặt ra một mức giá mang lại biên lợi nhuận gộp bằng với mức trung bình từ trước tới giờ.

BƯỚC 2: TẠO RA CHU KỲ DÒNG TIỀN DƯƠNG

Bạn hẳn còn nhớ Alex Stapleton đã cảm thấy khó khăn ra sao khi phải thực hiện những thay đổi lớn mang tính chiến lược do Ted chỉ dẫn, một phần là do anh luôn lo lắng về lượng tiền mặt trong ngân hàng liệu có đủ để trả lương cho nhân viên hay không.

Nếu tạo ra một chu kỳ dòng tiền dương, bạn sẽ cảm thấy an tâm và tự tin về mặt tài chính khi phải đưa ra những quyết định khó khăn trong Bước 3 và 4. Để tạo ra chu kỳ dòng tiền dương, hãy mạnh dạn yêu cầu khách hàng thanh toán trước toàn bộ hoặc một phần cho sản phẩm hoặc dịch vụ trước khi bạn phải bỏ tiền túi ra để trả. Ví dụ, khi đặt mua định kỳ một cuốn tạp chí, bạn phải gửi séc đến công ty phát hành tạp chí và sau vài tuần, bạn nhận được cuốn tạp chí đầu tiên trong chuỗi tạp chí của năm. Công ty phát hành sẽ dùng tiền của bạn (cùng những khách hàng khác) để trả tiền cho người viết bài, biên tập viên và nhiếp ảnh gia.

Yêu cầu khách hàng thanh toán trước cho sản phẩm hoặc dịch vụ là điều hoàn toàn khả thi nếu bạn chuyển các bản chào hàng thành tài liệu và tạo ra sự khác biệt độc đáo một cách đúng đắn (Bước 1). Tùy vào dịch vụ hoặc sản phẩm cung cấp, bạn có thể không yêu cầu khách hàng thanh toán trước toàn bộ số tiền, nhưng ít nhất hãy cố thu về một khoản tiền nào đó trước khi giao sản phẩm.

Chu kỳ dòng tiền dương cũng sẽ giúp gia tăng giá trị công ty của bạn. Khi công ty mua lại quyết định mua công ty bạn, họ sẽ phải viết hai tấm séc. Tấm đầu tiên dĩ nhiên là dành cho bạn – (các) chủ doanh nghiệp; tấm thứ hai là một khoản hỗ trợ cho vốn lưu động của công ty bạn – số tiền cần thiết để công ty chi trả cho những khoản chi phí hằng ngày. Nếu doanh nghiệp của bạn cần nhiều tiền mặt, công ty sáp nhập sẽ phải để ra một khoản dành cho vốn lưu động và số tiền này sẽ được cắt giảm trực tiếp vào tấm séc thứ nhất. Điều ngược lại cũng được áp dụng y như vậy: Nếu công ty bạn tạo ra được lượng dư tiền mặt đáng kể, công ty sáp nhập thường trả nhiều tiền hơn bởi họ không phải tốn một đồng nào để góp vào khoản vốn lưu động.

BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM THỰC TẾ

Khi đang lái xe về nhà, tôi nhận được một cuộc gọi mà tôi mong ngóng từ hãng tư vấn mua bán và sáp nhập đang hỗ trợ tôi trong quá trình bán lại công ty của mình. Tôi dừng hẳn xe vì cuộc gọi quan trọng này yêu cầu sự tập trung cao độ.

"Chúng tôi nhận được hai lời chào mua nên chúng tôi muốn gặp anh để bàn bạc," đại diện bên ngân hàng nói.

Tim tôi đập liên hồi đến nỗi tôi phải cố gắng kìm nén bản thân. "Họp ư?" Tôi lo lắng. Tôi không muốn đợi thêm chút nào nữa để được nghe xem công ty của mình đáng giá bao nhiêu tiền trong mắt của bên mua lại. "Anh đùa đấy à? Họ đề nghị thế nào?"

Chuyên viên tư vấn tiếp tục giải thích về con số duy nhất tôi quan tâm tại thời điểm đó: mức giá mà bên mua lại đưa ra.

Tôi không nhận ra mình đã ngây thơ đến mức nào cho đến tận khi nghe kế toán của mình mổ xẻ chi tiết cả hai bản chào mua. Thoạt đầu, mới nhìn vào thì bản chào mua A có vẻ hấp dẫn hơn bởi họ đề nghị mua với mức giá cao hơn. Tuy nhiên, kế toán của tôi lại khuyên tôi nên cẩn thận xem xét bản chào mua B. Bản chào mua B bao gồm các mô tả chi tiết về cách bên mua tính toán mức vốn lưu động mà tôi cần phải để lại công ty vào ngày chốt hợp đồng.

Khi mới đọc lướt qua đoạn nói về vốn lưu động, tôi không chú ý nhiều cho lắm vì cho rằng nó không quá quan trọng. Nhưng thực tình mà nói, lúc đó tôi cũng không biết vốn lưu động là gì. Tôi chỉ hiểu đại khái là nó có liên quan đến số tiền mà chúng tôi cần giữ trong ngân hàng để chi trả cho mọi thứ, nhưng tôi cho là nó cũng không tạo ra quá nhiều khác biệt tới giá trị liên quan của mỗi bản chào mua. Kế toán của tôi giải thích rằng dựa theo cách mà bên khách mua tiềm năng đề nghị tính toán khoản vốn lưu động, bản chào mua B cho phép tôi được rút gần hết số tiền chúng tôi đã tích lũy được trong tài khoản ngân hàng trước khi thương vụ sáp nhập này được chốt – và do thu tiền khách hàng trước nên chúng tôi đã có một khoản tiền mặt đáng kể. Cách tính vốn lưu động trong bản chào mua B đã khiến giá trị công ty của tôi tăng lên 15%, và như vậy, bản chào mua B cũng không kém phần hấp dẫn so với bản chào mua A.

Khi bạn nhận được một bản chào mua công ty, con số quan trọng thứ hai trên giấy tờ có lẽ là con số tính toán vốn lưu động. Nếu bản chào mua bạn nhận được không có số liệu tính toán chi tiết về vốn

lưu động, đừng quên nhắc đến nó trước khi đồng ý bất kỳ điều gì nhé.

BƯỚC 3: TUYỂN ĐỘI KINH DOANH

Khi đã hoàn thành các bản chào hàng và bắt đầu tiến hành thu tiền trước từ khách hàng, bạn nên dừng việc đích thân bán hàng. Nếu đã có một đội phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ, nhưng vẫn phải đứng sau điều hành mọi việc, bạn sẽ không thể bán được doanh nghiệp của mình mà thoát được bản điều khoản Earn-out mạo hiểm và mất thời gian.

BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM THỰC TẾ

Năm 2002, khi đang tham dự trại hè giáo dục dành cho cấp lãnh đạo của Viện Công nghệ Massachusetts (MIT), tôi đã nhận ra mình đang bán sai sản phẩm.

Tôi cùng 61 doanh nhân khởi nghiệp khác đã theo học ở MIT trong ba năm để học cách trở thành những người xây dựng doanh nghiệp giỏi hơn. Chương trình có tên "The Birthing of Giants" (tạm dịch: Sự ra đời của những gã khổng lồ) và chúng tôi được lựa chọn từ vô vàn ứng viên có cùng tiêu chuẩn giống nhau: sở hữu một công ty có ít nhất 1 triệu đô-la doanh thu hằng năm và chưa đến 40 tuổi.

Vào năm cuối cùng của chương trình này, Stephen Watkins, một doanh nhân khởi nghiệp mới bán lại doanh nghiệp của mình đã tới phát biểu.

Watkins bắt đầu buổi diễn thuyết bằng việc hỏi cả khán phòng xem có bao nhiêu người trong số chúng tôi liên quan tới việc bán sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng. Tôi cùng hầu hết các doanh nhân khác ở đó đều giơ tay.

Ngay sau đó, Watkins lập tức trách chúng tôi đã lãng phí quá nhiều thời gian để bán sản phẩm thay vì tập trung vào việc bán doanh nghiệp. Ông ấy đưa ra thông điệp: "Việc của một doanh nhân khởi nghiệp là thuê đại diện bán hàng để bán sản phẩm và dịch vụ cho anh để anh có thời gian tập trung vào việc bán công ty. Anh kiếm được dăm ba trăm hoặc vài nghìn đô-la từ việc bán sản phẩm, nhưng nếu dùng chính những kỹ năng đó để bán công ty, anh sẽ kiếm được nhiều hơn thế. Anh có những kỹ năng đúng đắn nhưng lại đang bán sai sản phẩm."

Thông điệp của ông ấy đã thức tỉnh tôi. Tôi cảm thấy mình như kẻ

nghiệp dư được xem qua một trò chơi chuyên nghiệp và ngớ người khi nhận ra những tay chuyên nghiệp đã nhập cuộc chơi với một bộ quy tắc hoàn toàn khác. Đáng ra tôi phải làm marketing về công ty của mình thay vì chạy theo việc bán các dịch vụ.

Từ đó trở đi, tôi đã nhìn nhận vai trò của mình với một con mắt hoàn toàn khác. Tôi bắt đầu thuê đại diện bán hàng để gọi điện cho khách hàng. Lúc đầu, tôi cũng thấy nhớ cảm giác phấn chấn khi chốt được một thương vụ lớn, nhưng dần dà, tôi lại thích nhìn người khác ký được hợp đồng cho mình hơn.

Tôi vẫn đi ra ngoài vì các cuộc gọi bán hàng, nhưng là để gặp những khách hàng mà tôi nghĩ họ sẽ mua lại công ty chứ không phải sản phẩm của tôi.

Khi tạo dựng đội ngũ kinh doanh, bạn hãy tìm những người có đam mê bán hàng và yêu thích sản phẩm như Angie Thacker. Tuyệt đối tránh thuê đại diện bán hàng đến từ những công ty cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, bởi họ thường có xu hướng điều chỉnh lại sản phẩm hoặc dịch vụ nhằm làm hài lòng từng khách hàng. Nếu được, hãy tuyển ít nhất hai đại diện bán hàng. Bởi lẽ, nghề kinh doanh thường có xu hướng tạo ra sự cạnh tranh, và sự cạnh tranh lành mạnh giữa các nhân viên sẽ đem lại lợi ích không nhỏ cho chính công ty của bạn; hơn nữa, công ty mua lại sẽ muốn thấy đại diện bán hàng nào cũng bán được sản phẩm hoặc dịch vụ chứ không chỉ một đại diện bán hàng giỏi nhất.

BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM THỰC TẾ

Vào những ngày đầu khi mới thành lập công ty nghiên cứu thị trường, tôi đã dành nhiều công sức vào các đại diện bán hàng. Tuy nhiên, dù tôi có tốn bao nhiêu thời gian vào việc đào tạo và đề ra những khoản thưởng nếu chốt được hợp đồng thành công, đa số họ đều khó khăn lắm mới đạt được mức doanh thu mà tôi đề ra. Ngược lại, tôi vẫn đều đặn bán được các dịch vụ. Tôi gặp khách hàng, lắng nghe nhu cầu của họ và quay lại với những ý tưởng làm vừa lòng họ. Thường thì, khách hàng đều mua những gì tôi bán. Việc này dường như rất dễ dàng, nhưng cũng làm tất cả mọi thứ thêm khó chịu vì nó chứng tỏ tôi không thể tìm được người thay thế mình.

Giờ nghĩ lại, lý do không phải vì tôi là một siêu sao bán hàng còn đội ngũ nhân viên của tôi kém năng lực. Chỉ đơn giản là tôi đã đầu tư nhiều thời gian học hỏi về nghề nghiên cứu thị trường hơn họ

mà thôi. Cũng như nhiều chủ doanh nghiệp khác, vào những ngày đầu mới thành lập công ty, tôi vừa đảm nhận việc bán hàng vừa vận hành doanh nghiệp nên chính tôi đã thực hiện tất cả các loại dự án nghiên cứu và mắc vô số sai lầm, dẫn tới kết quả là tôi đã xây dựng kiến thức nền tảng xung quanh những việc hiệu quả và không hiệu quả. Khi bán hàng, tôi hoàn toàn dựa vào kinh nghiệm bảy năm làm việc trong lĩnh vực nghiên cứu thị trường của mình.

Các đại diện bán hàng của tôi được yêu cầu giới thiệu cho khách hàng những dịch vụ nghiên cứu mà họ không nắm rõ tường tận. Trong khi đó, tôi lại cố gắng hết sức nắm bắt mọi cơ hội để tăng doanh thu ở bất cứ nơi nào có thể và thay đổi dịch vụ để làm hài lòng từng khách hàng. Các đại diện bán hàng không tài nào theo kịp những chỉnh sửa lắt léo và tùy biến của tôi, họ giống như những sĩ quan cảnh sát đang cố gắng đuổi theo một tài xế say xỉn vậy.

Mãi cho đến khi chúng tôi dừng bán 90% các dịch vụ mà mình đang bán để tập trung vào một dịch vụ đặt mua báo cáo và sự kiện định kỳ (Bước 1), tôi mới nhận ra mình thực sự có thể để đại diện bán hàng của mình bắt đầu bán hàng. Vì không phải bán quá nhiều dịch vụ cùng lúc, đại diện bán hàng của tôi có thể làm chủ một loại hình nghiên cứu thị trường. Một lần nữa, không phải tự nhiên mà đại diện bán hàng của tôi sau một đêm đã trở thành những nhà nghiên cứu thông thái, chỉ đơn giản là họ được trao cơ hội để thực hành kỹ năng bán một món hàng duy nhất một cách lặp đi lặp lại mà thôi.

BƯỚC 4: NGỪNG NGAY VIỆC BÁN NHỮNG THỨ KHÁC

Khi bạn đã thành lập một đội ngũ kinh doanh hiệu quả, hãy ngừng nhận những dự án nằm ngoài phạm vi cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ tiêu chuẩn mà bạn đã xác định trong Bước 1. Những thương vụ đó có sức hấp dẫn vô cùng lớn bởi chúng giúp gia tăng doanh thu hoặc dòng tiền cho bạn. Nếu yêu cầu khách hàng thanh toán trước khi sử dụng dịch vụ hoặc sản phẩm, bạn không cần phải quá lo lắng về dòng tiền. Điều này sẽ tạo ra doanh thu bổ sung giống như khi bạn chấp nhận các dự án nằm ngoài quy trình của mình. Thoạt đầu, doanh thu của bạn có vẻ ổn, nhưng rồi bạn sẽ phải chịu những hậu quả khôn lường: nhóm của bạn sẽ mất tập trung, khách hàng sẽ nhận ra bạn không nghiêm túc với quy trình tiêu chuẩn, họ sẽ nhìn ra kẽ hở và yêu cầu bạn phải điều chỉnh cho phù hợp với dự án của họ và để đáp ứng những đòi hỏi này, bạn lại phải thuê thêm người.

Tôi từng trò chuyện với hàng trăm chủ doanh nghiệp đã trải qua quá trình chuyển tiếp này, và đa số đều nói rằng những khách hàng từng đòi hỏi dịch vụ chỉnh sửa theo yêu cầu riêng đều tôn trọng các thay đổi mà họ thực hiện đối với mô hình kinh doanh của mình. Nhiều khách hàng thậm chí còn quay lại nhiều hơn khi sản phẩm hoặc dịch vụ đó được tiêu chuẩn hóa. Khách hàng rất thông minh, họ luôn biết được khi nào bạn đang vượt quá khả năng khi nhận những dự án nằm ngoài vùng an toàn của chính bạn.

Quả thực, việc từ chối những dự án nằm ngoài phạm vi cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ tiềm năng là phần không hề dễ dàng trong quá trình tạo dựng một công ty có thể phát triển mà không cần đến bạn. Nhân viên sẽ thử thách khả năng giải quyết của bạn, còn khách hàng sẽ luôn đòi hỏi bạn phải tạo ra ngoại lệ cho họ, khiến nhiều lúc bạn tự hỏi rằng mình có đang đi đúng đường không. Đây là điều bình thường thôi, bạn phải thật vững vàng và mạnh mẽ trước nhiều cám dỗ. Rồi sẽ tới lúc gió đổi chiều, nghĩa là thời điểm mà khách hàng, nhân viên và các cổ đông của bạn cuối cùng cũng nhận ra bạn hoàn toàn nghiêm túc với ý định tập trung kinh doanh vào một mảng nhất định. Việc này không thể chỉ ngày một ngày hai mà thực hiện được. Nhưng chắc chắn nó sẽ xảy ra. Khi đó, bạn sẽ thấy con thuyền đang chèo lái đã thực sự đổi hướng và bạn sẽ dong buồm ra khơi tiến thẳng tới mục tiêu tạo ra một doanh nghiệp có thể bán được.

BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM THỰC TẾ

Chủ doanh nghiệp thường tin rằng trong kinh doanh, khách hàng là thượng đế và bạn phải đáp ứng bất cứ thứ gì mà khách hàng muốn. Nhưng việc đưa ra quá nhiều lựa chọn cho khách hàng có thể gây thiệt hại, đặc biệt là nếu bạn đang cố gắng xây dựng một công ty có thể mở rộng để sang nhượng. Tôi đã phải trả giá rất đắt để đổi lấy bài học này.

Mọi thứ bắt đầu sau khi tôi đọc được một bài báo hoa mỹ về công ty Jupiter Research (hiện trực thuộc Forrester), một hãng tư vấn cung cấp các nghiên cứu báo cáo cho khách hàng thông qua việc chào bán đặt mua định kỳ. Jupiter hoàn thành một phần của một nghiên cứu và chào bán tới tất cả khách hàng. Tôi nghĩ cuối cùng cũng đã có một mô hình mà tôi có thể áp dụng để mở rộng và nâng tầm doanh nghiệp tư vấn của mình rồi.

Vào cuối tuần tiếp theo, tôi dành thời gian tính toán cách chuyển đổi hãng tư vấn của mình sang một mô hình tương tự. Tôi quyết

định rằng công ty của mình sẽ phát hành sáu bản báo cáo nghiên cứu chủ lực mỗi năm với giá đặt mua định kỳ hằng năm là 50.000 đô-la. Số tiền để một công ty thực hiện một bản báo cáo thực tế cao hơn con số này rất nhiều, nhưng nếu công ty thực hiện được sáu bản báo cáo này thì đây quả là một món hời cho khách hàng, tôi tự lý luận như vậy. Và với giá 50.000 đô-la cho một lần đăng ký đặt mua định kỳ, chúng tôi chỉ cần khoảng 100 người đăng ký là đã có được một thương vụ trị giá 5 triệu đô-la. Quả là một thương vụ béo bở.

Tôi chia các khách hàng tiềm năng thành ba nhóm A, B và C. Nhóm A gồm những khách lâu năm, nhóm B gồm những người đã từng làm việc với chúng tôi nhưng không liên lạc đều đặn và nhóm C là những người chúng tôi chưa từng gặp. Một điều thú vị là kế hoạch của tôi đã được áp dụng rất hiệu quả đối với khách hàng nhóm B. Họ hiểu về công ty tôi hơn khách hàng nhóm C nhưng lại không quá gắn bó như khách hàng nhóm A, nên họ cũng không lấy làm phiền khi chúng tôi quyết định chuyển đổi mô hình kinh doanh.

Vấn đề nằm ở chỗ, tôi đã chi quá nhiều tiền vào khách hàng nhóm B trong một thời ngắn. Tôi đã tìm mọi cách để có được 17 người dùng đăng ký dài hạn, tương đương với 850.000 đô-la hằng năm. Đây không phải là con số quá tồi về mặt doanh thu, nhưng cũng chưa đủ lớn để tôi sẵn sàng từ bỏ hoàn toàn các khách hàng khác. Nếu muốn mô hình chào bán đăng ký định kỳ này thực sự hiệu quả, tôi cần phải thuyết phục khách hàng nhóm A tham gia cùng 17 khách hàng nhóm B đã ký hợp đồng.

Tuy nhiên, khách hàng nhóm A lại không mặn mà với dịch vụ đặt mua định kỳ. Một số người nghĩ rằng họ đang trả quá nhiều tiền cho dịch vụ tư vấn của chúng tôi rồi, chúng tôi nên tặng họ hợp đồng đặt mua định kỳ này miễn phí như một sự tri ân. Một số khác thì không hề chào đón ý tưởng này. Mỗi lần gặp khách hàng nhóm A, tôi thường chăm chú lắng nghe phản hồi của họ và luôn khẳng định rằng họ vẫn có thể tiếp tục hợp tác với công ty chúng tôi theo mô hình cũ. Và đây chính là sai lầm của tôi. Vì trao cho khách hàng nhóm A quyền được lựa chọn nên họ không bao giờ muốn chuyển qua mô hình đặt mua định kỳ. Những khách hàng này được xếp vào nhóm A là bởi chúng tôi đem lại nhiều giá trị cho họ và họ không muốn thay đổi mô hình làm việc đang hiệu quả đó.

Vậy là cùng lúc, tôi chạy cả hai mô hình tư vấn và chào bán đặt mua định kỳ. Công ty tôi bắt đầu tụt dốc nhanh chóng từ đây. Với

việc đặt mua định kỳ, chúng tôi luôn phải vắt chân lên cổ để kịp hoàn thành đúng hạn vô số yêu cầu từ khách hàng, và chất lượng của các bản báo cáo đi xuống như là một hệ quả tất yếu. Nhân viên của tôi thích làm việc với những dự án tư vấn quen thuộc hơn là viết báo cáo theo một công thức cứng nhắc. Tôi có cảm giác bản thân mình đang cố gắng khiến một chiếc máy bay quá tải cất cánh vậy – tôi có thể nâng những bánh xe phía trước rời khỏi đường băng nhưng không đủ sức nâng cả chiếc máy bay lên.

Vì ngày càng liều lĩnh cố làm cho khách hàng nhóm A thay đổi tư duy, tôi đã phạm phải một sai lầm thứ hai, mà sau này chính nó lại là sai lầm chết người: Tôi bắt đầu chào bán các bản báo cáo theo yêu cầu cho khách hàng nhóm A nếu họ đồng ý chuyển sang mô hình đặt mua báo cáo định kỳ. Ngay khi nhân viên của chúng tôi nghe phong thanh rằng một khách hàng được nhận báo cáo đặc biệt, toàn bộ giám đốc quản lý khách hàng đều muốn khách hàng của họ cũng phải được nhận một báo cáo đặc biệt như vậy. Tôi lại nhanh chóng rơi vào con đường cung cấp sản phẩm theo yêu cầu khách hàng. Không lâu sau, chúng tôi phải làm hài lòng từng khách hàng qua mỗi bản báo cáo – từ đó dẫn đến việc thỏa hiệp ngược lại với chính những gì mà tôi đã mong muốn đạt được thông qua mô hình đăng ký mua định kỳ.

Không lâu sau, mọi thứ đã vượt ra ngoài tầm kiểm soát. Với sáu bản nghiên cứu chính mà chúng tôi cần hoàn thành mỗi năm cùng yêu cầu về các bản báo cáo đặc biệt từ 17 khách hàng, chúng tôi đứng trước nguy cơ đối mặt với viễn cảnh phải thiết lập 102 bản báo cáo khác nhau – rõ ràng là hoàn toàn quá sức cho 20 nhân viên của chúng tôi. Cuối cùng, do quá mệt mỏi với các yêu cầu của khách hàng cùng sự khó khăn khi chạy song song hai mô hình kinh doanh, tôi quyết định chấm dứt mô hình đăng ký định kỳ.

Trong năm năm tiếp theo, tôi đúc kết được hai sai lầm lớn nhất của mình: (1) trao cho khách hàng nhóm A quyền lựa chọn tiếp tục hợp tác với chúng tôi theo mô hình kinh doanh cũ, và (2) cung cấp các báo cáo theo yêu cầu cho những khách hàng đồng ý chuyển sang sử dụng mô hình mới. Tôi quyết định triển khai lại một phiên bản mới của cùng một chương trình nhưng gần như buộc khách hàng phải lựa chọn giữa việc đăng ký đặt mua dài hạn theo tiêu chuẩn của chúng tôi hoặc chấm dứt hợp tác. Đưa ra một tối hậu thư cho khách hàng hóa ra lại có hiệu quả và nhờ vào khách hàng nhóm A, chúng tôi nhanh chóng kiếm lại đủ số tiền bù cho khoản doanh thu từ công việc tư vấn đã từ bỏ. Chúng tôi tập trung sức lực vào mô hình này nhiều hơn và số lượng khách hàng nhóm A và B đều tăng lên rõ rệt, nhờ đó mà khách hàng

nhóm C cũng tăng theo. Công việc kinh doanh trở nên thuận lợi nhanh chóng và sớm có nhiều tiềm năng phát triển. Tất cả những việc này đã trở thành hiện thực nhờ quyết định kiểm soát công việc thay vì đi theo đòi hỏi của khách hàng.

Khi đã từ bỏ các dự án khác, bạn cần vận hành doanh nghiệp với hướng tập trung mới trong ít nhất hai năm nhằm chứng minh cho công ty mua lại thấy mô hình này hoạt động hiệu quả.

Trong giai đoạn hai năm này, hãy cố gắng phát triển mô hình đó càng nhanh càng tốt. Bạn nên tránh hoàn toàn việc đích thân bán hàng. Thay vào đó, nếu có người yêu cầu bạn hỗ trợ, hãy phân tích vấn đề và khắc phục hệ thống để nó không lặp lại nữa.

Nhiều chủ doanh nghiệp nhận ra cuộc sống của họ đã cải thiện hơn nhiều trong hai năm này. Doanh nghiệp khởi sắc, dòng tiền mặt tăng, những vấn đề nhức nhối với khách hàng giảm hẳn. Trên thực tế, nhiều chủ doanh nghiệp hài lòng với giai đoạn này đến nỗi họ gác lại kế hoạch bán công ty và quyết định giữ lại doanh nghiệp vĩnh viễn. Nếu bạn cũng như vậy thì xin chúc mừng. Còn nếu bạn vẫn giữ nguyên ý định bán công ty, hãy đọc tiếp các bước dưới đây nhé.

BƯỚC 5: TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH ƯU ĐÃI DÀI HẠNCHO CÁC QUẢN LÝ

Nếu muốn công ty có thể bán được, bạn cần chứng minh cho người mua thấy bạn có một đội ngũ quản lý đủ năng lực điều hành công ty sau khi bạn rời đi. Không chỉ vậy, bạn cần thể hiện rằng đội ngũ quản lý này vẫn sẽ gắn bó với công ty sau khi sáp nhập.

Tránh dùng vốn chủ sở hữu để giữ chân các quản lý chủ chốt, vì nó sẽ làm phức tạp quá trình bán công ty và làm loãng cổ phần của bạn một cách không cần thiết. Thay vào đó, hãy lập một kế hoạch ưu đãi dài hạn cho các quản lý chủ chốt. Mỗi năm, hãy dành ra một khoản tiền tương đương với khoản thưởng hằng năm của họ và cho nó vào một tài khoản ưu đãi dài hạn dành riêng cho từng vị trí nhân sự cấp quản lý mà bạn muốn giữ lại. Cho phép các quản lý rút 1/3 số dư của tài khoản mỗi năm sau ba năm. Bằng cách này, nếu một vị quản lý giỏi quyết định rời công ty, điều đó đồng nghĩa với việc người đó sẽ mất đi khoản tiền khá lớn.

Bạn cũng có thể chọn cách “nạp thêm” vào số dư tài khoản trong kế hoạch ưu đãi dài hạn này bằng một khoản thưởng đặc biệt một

lần duy nhất nếu bán được công ty. Với cách này, những quản lý chủ chốt sẽ có một khoản ưu đãi lớn hơn, điều đó sẽ thúc đẩy họ hỗ trợ bạn trong quá trình bán công ty đồng thời khiến họ gắn bó với công ty sau khi thương vụ hoàn thành vì họ đã được hưởng lợi từ việc này.

Nếu muốn tìm một mẫu kế hoạch ưu đãi dài hạn, hãy truy cập địa chỉ: www.BuiltToSell.com

BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM THỰC TẾ

Hồi còn sở hữu công ty cung cấp dịch vụ marketing, tôi đã mời một người vào vị trí Quản lý chung – tạm gọi là Jim – để giám sát các hoạt động kinh doanh hằng ngày. Sau một thời gian, Jim đã chứng tỏ mình là một vị quản lý đáng tin cậy. Anh ta giỏi làm việc với khách hàng và có thể xử lý các công việc hành chính trong quá trình vận hành công ty.

Lúc đó, tôi vẫn chưa biết tới phương pháp lập kế hoạch ưu đãi dài hạn để giữ chân nhân viên, thay vào đó, tôi trả cho anh ta một mức lương hậu hĩnh và phần chia sẻ lợi nhuận hằng năm. Jim đã có gấp đôi động lực làm việc để gia tăng khoản lợi nhuận trước thuế, bởi tôi đã trả cho anh ta 12% của mọi khoản lợi nhuận có giá trị dưới 200.000 đô-la và 20% của mỗi đồng đô-la chúng tôi kiếm được trên 200.000 đô-la.

Là cổ đông chính, tôi rất ấn tượng với việc mức lợi nhuận Jim đạt được năm sau lại lớn hơn năm trước. Anh ta kiếm được 20% của mỗi đồng đô-la chúng tôi kiếm được, nhưng tôi lại tạo ra 80%. Không chỉ vậy, Jim giỏi đến mức tôi có thể giao lại một số công đoạn vận hành công ty hằng ngày cho anh ta để đi du lịch. Lợi nhuận và tiền mặt càng tăng thì tôi lại càng bớt căng thẳng.

Một ngày nọ, tôi quyết định bán công ty mà không báo trước cho Jim.

Khi chuẩn bị bán công ty, tôi mới biết điều gì sẽ khiến khách mua công ty sẵn sàng trả giá cao hơn, và tôi cũng hiểu rằng các công ty mua muốn đảm bảo khách hàng hiện tại của chúng tôi phải ký một hợp đồng dài hạn được tiêu chuẩn hóa. Tôi giải thích cho Jim rằng tôi muốn toàn bộ khách hàng hiện tại của công ty ký một hợp đồng dài hạn và đổi lại, chúng tôi sẽ giảm giá cho họ vì cam kết đó. Mức giảm giá này sẽ được khấu trừ vào khả năng sinh lợi của công ty năm đó – đồng nghĩa với việc khoản tiền thưởng của Jim cũng bị cắt giảm theo. Tất nhiên, Jim không hề thoải mái với ý

tưởng này, và cả hai chúng tôi đều khăng khăng giữ ý kiến của riêng mình.

Dần dần, chúng tôi trở nên bất đồng ý kiến trong hầu hết mọi quyết định, từ việc xây dựng trang web mới cho đến việc đền bù cho đại diện bán hàng: Jim muốn tập trung vào những gì làm tăng khoản lợi nhuận hằng năm, còn tôi thì muốn tập trung vào những yếu tố làm tăng giá trị của công ty trên thị trường. Mọi việc dần trở nên tệ hơn khi Jim bắt đầu có xu hướng gạt tôi ra khỏi những mối quan hệ làm ăn với khách hàng. Anh ta xúi giục nhân viên chống lại tôi, công ty bắt đầu có dấu hiệu lục đục nội bộ: Một số người trung thành với tôi, còn một số người khác thì ủng hộ Jim. Khi chúng tôi còn chung chí hướng, Jim quả là một siêu sao xuất sắc trong công việc, nhưng từ lúc mục tiêu của tôi thay đổi dẫn tới mâu thuẫn trong đường hướng phát triển công ty, chính những phẩm chất tạo nên một siêu sao của Jim – đam mê gắn cùng động cơ làm việc – lại biến anh ta thành cái gai nhức nhối trong mắt tôi.

Cuối cùng, tôi và Jim cũng thống nhất đường ai nấy đi và tôi phải hoãn kế hoạch bán công ty thêm một năm để xây dựng lại các mối quan hệ với khách hàng và nhân viên. Tôi cảm thấy như thể mình đã bỏ lỡ một cơ hội.

Sau khi trải qua những kinh nghiệm đau thương với Jim, tôi bắt đầu áp dụng kế hoạch ưu đãi dài hạn đối với những quản lý chủ chốt. Kế hoạch này đã giúp những nhân viên đáng giá nhất của tôi có tầm nhìn dài hạn về các phần thưởng tài chính liên quan tới công việc của họ, và cuối cùng, họ đã hợp tác thay vì chống lại tôi khi tôi quyết định bán công ty.

BƯỚC 6: TÌM KIẾM MỘT BÊN MÔI GIỚI

Bước tiếp theo là tìm kiếm người đại diện. Nếu công ty bạn có giá chưa đến 2 triệu đô-la, một tay môi giới kinh doanh sẽ phù hợp với bạn nhất. Nếu công ty có giá trên 2 triệu đô-la, một hãng tư vấn mua bán và sáp nhập hạng trung là đối tượng mà bạn cần. Bạn nên tìm kiếm một hãng đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực của bạn bởi họ đã có sẵn mối quan hệ với nhiều khách mua tiềm năng. Để tìm một hãng tư vấn mua bán và sáp nhập hoặc một tay môi giới kinh doanh, hãy hỏi những doanh nhân khởi nghiệp đã có kinh nghiệm bán công ty mà bạn biết.

Nhân viên môi giới phải là người trân trọng những nỗ lực chuyển đổi công ty của bạn. Hãy bỏ qua những người chỉ coi bạn là một nhà cung cấp các dịch vụ phổ thông hóa. Nhân viên môi giới cần

phải nhận ra bạn đã tạo ra điều gì đó vô cùng đặc biệt và xứng đáng được đền bù ở mức cao hơn cho các nỗ lực của mình.

Khi bạn đã làm việc với một hãng tư vấn mua bán và sáp nhập hoặc một nhân viên môi giới, họ sẽ cùng bạn soạn ra một bản Hồ sơ chào bán hoặc "phòng dữ liệu trực tuyến". Những thông tin này mô tả công việc kinh doanh của bạn và kết quả kinh doanh được cập nhật của công ty kèm một bản kế hoạch kinh doanh cho tương lai.

Các bên môi giới thường tính phí môi giới thành công dựa trên số phần trăm nhất định của thương vụ.

BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM THỰC TẾ

Khi quyết định nghiêm túc về ý định bán lại công ty tổ chức sự kiện của mình, tôi thăm dò ý kiến của mọi người xung quanh về quá trình sang nhượng sẽ được tiến hành ra sao. Tôi đã sớm khám phá ra rằng có những người chỉ kiếm tiền bằng việc mua bán các doanh nghiệp. Khi tìm hiểu kỹ hơn, tôi nhận ra đa số các nhà môi giới thường tập trung vào một ngành nhất định nào đó. Tôi rút gọn danh sách của mình xuống bốn công ty đều có trụ sở tại New York và đều thành thạo trong việc bán các công ty kinh doanh hội nghị.

Tôi được ba công ty nhiệt tình đón chào và có cơ hội gặp gỡ trực tiếp với họ. Công ty thứ tư không trả lời e-mail của tôi, dù khá tò mò nhưng sau đó tôi cũng biết được việc này không phải hiếm.

Tôi dành một ngày ở Manhattan để phỏng vấn các bên trung gian, hay nói đúng hơn là họ phỏng vấn tôi. Các ngân hàng đầu tư chỉ thực sự kiếm được tiền khi công ty hoàn toàn được bán, nên họ xoay tôi như chong chóng để đảm bảo tôi sở hữu một doanh nghiệp có thể bán được:

- "Hãy miêu tả quy trình bán hàng của các anh."

- "Anh có bao nhiêu đại diện bán hàng?"

- "Hãy miêu tả vòng quay dòng tiền của công ty anh."

- "Khách hàng của anh là những ai?"

- "Làm sao anh biết được là họ có hài lòng với anh hay không?"

- "Tần suất họ quay lại mua hàng hóa/dịch vụ của anh là bao

nhiêu?"

Cuộc họp cuối ngày hôm đó cũng chính là cuộc họp đáng nhớ nhất với tôi. Tay đại diện bên ngân hàng ngồi đối diện tôi trông chẳng có chút hứng thú nào khi bắt đầu danh sách các câu hỏi dài dằng dặc của mình. Thái độ của anh ta dần thay đổi sau mỗi lần nghe câu trả lời từ phía tôi, và cuối cùng, anh ta cũng nở một nụ cười lớn rồi ngắt lời tôi giữa chừng: "Tôi biết một công ty sẽ muốn mua lại doanh nghiệp của anh."

Tôi vừa hào hứng lại có chút nghi ngại khi nghe tuyên bố này. Dù sao thì chúng tôi cũng chỉ vừa mới gặp nhau. Tôi yêu cầu anh ta giải thích rõ hơn và anh ta kể về một công ty lớn mà anh ta biết rất rõ đang có ý định tiến sâu vào ngành tổ chức sự kiện tại khu vực Bắc Mỹ – anh ta cho rằng đây sẽ là một sự kết hợp tuyệt vời. Anh ta cũng nói thêm rằng mình sẽ tính phí 5% giá trị thương vụ với điều kiện tôi phải hứa sẽ chỉ định công ty tư vấn của anh ta là đại lý môi giới độc quyền. Tôi đồng ý với các điều khoản đó và người bạn mới quen này đã sắp xếp một bữa tối tại nhà hàng sang trọng bậc nhất Manhattan cho tôi và vị chủ tịch chi nhánh của công ty nọ mà anh ta cho là sẽ mua lại doanh nghiệp của tôi.

Khi bước vào nhà hàng sớm hơn một chút so với giờ đặt bàn là 7 giờ tối, tôi nhìn thấy nhân viên môi giới bên ngân hàng của tôi và vị chủ tịch chi nhánh kia đang ngồi ở quầy rượu. Trông họ như thể đã quen thân nhau từ rất lâu rồi. Nhìn qua tôi cũng đoán là họ đã uống đến ly scotch trộn soda thứ hai, điều này khiến tôi khá ngạc nhiên vì tôi cho rằng nhân viên môi giới này đáng ra phải là người đại diện cho tôi mới đúng, nhưng anh ta lại có phần thân mật hơi thái quá với người mà lẽ ra anh ta phải thương lượng cùng. Qua buổi tối hôm đó, tôi nhận ra chuyên viên môi giới tư vấn của tôi và vị chủ tịch chi nhánh nọ hóa ra lại là đồng nghiệp của nhau từ rất lâu rồi và họ đã cùng nhau hợp tác trong khá nhiều thương vụ. Trên thực tế, phần lớn tiền mà tay môi giới kia kiếm được đến từ việc thay mặt các khách mua để mua lại các công ty chứ không phải là đại diện cho bên bán.

Chuyên gia tư vấn của tôi hóa ra định lợi dụng tôi như một món quà tặng cho chính bạn của anh ta. Nếu thương vụ thành công, anh ta sẽ kiếm được một khoản phí dễ dàng từ phía tôi và gây thiện cảm với khách hàng chủ chốt của mình – người mua tiềm năng duy nhất không có đối thủ cạnh tranh về giá mua doanh nghiệp của tôi. Khi bữa tối hôm đó kết thúc, thứ tôi nhận thêm được là kiến thức về toàn bộ quy trình mua bán doanh nghiệp, còn thứ mà tôi mất đi là một tay môi giới. Sang ngày tiếp theo, tôi

đặt mục tiêu là phải tìm kiếm một bên môi giới khác thực sự làm việc cho tôi.

BƯỚC 7: THÔNG BÁO CHO ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ

Khi nhân viên môi giới của bạn đã tìm thấy một khách mua tiềm năng, họ sẽ sắp xếp các buổi thuyết trình cấp quản lý cho bạn cùng đội ngũ với khách mua tiềm năng đó. Tại thời điểm này, bạn sẽ phải thông báo cho các nhân sự chủ chốt rằng bạn đang cân nhắc bán công ty.

Đây là một nhiệm vụ khó khăn. Hãy đặt mình vào vị trí của họ và đảm bảo họ sẽ ít nhiều được lợi nếu thương vụ diễn ra suôn sẻ. Một thương vụ sáp nhập thường đồng nghĩa với việc họ sẽ có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp hơn, và như vậy đã là đủ với họ rồi. Tuy vậy, một thương vụ sáp nhập cũng có thể đem lại cho họ cảm giác bất an và nghi ngại, vì vậy tôi khuyên bạn nên đưa ra một khoản thưởng đặc biệt cho những nhân viên chủ chốt này vào kế hoạch ưu đãi dài hạn (xem Bước 5) nếu thương vụ thành công. Vì đây là khoản thưởng thêm nên công ty sáp nhập tiềm năng sẽ đánh giá cao ý tưởng thưởng cho nhân viên bằng số tiền bạn bán công ty để giữ chân họ lại.

BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM THỰC TẾ

Khi bán đi thời gian và công sức của các nhân viên, bạn phải thấy cảm ơn họ vì sự đầu tư vào chuyên môn cùng mối quan hệ ngày càng khắng khít với khách hàng của họ. Có một thực tế là, khi các nhân viên tốt nhất ngày càng xuất sắc hơn trong công việc, thì khả năng họ rời bỏ công ty lại càng cao. Đây là lý do khiến các công ty cung cấp dịch vụ có một đội ngũ nhân viên được trả lương cao hiếm khi được sáp nhập với giá cao hơn một điều khoản Earn-out dài lê thê và đầy mệt mỏi dành cho các nhà quản trị doanh nghiệp.

Warren Buffett thường nói về chiều sâu và bề rộng của những "cái hào kinh tế" bao quanh những công ty mà ông đầu tư[20]. Một cái hào lớn sẽ cho bạn quyền định giá chống lại các đối thủ cạnh tranh, đồng thời nó cũng sẽ ngăn cản việc các nhân viên bỏ đi và thành lập một công ty khác cạnh tranh với công ty bạn.

Nếu toàn bộ những thứ bạn bán chỉ là thời gian thì tại thời điểm mà một nhân viên đã được đào tạo đầy đủ mọi thứ và có thể gặp gỡ khách hàng một cách độc lập, nhân viên đó có khả năng rời bỏ công ty bạn để tìm nơi tốt hơn và trở thành một trở ngại tiềm

tàng. Nếu bạn có một cái hào sâu và rộng, các nhân viên sẽ cần phải đầu tư rất nhiều thời gian hoặc tiền bạc để xây dựng thứ mà bạn đã tạo ra và họ sẽ nhận ra khoảng thời gian cống hiến của họ không phải là thứ duy nhất tạo nên doanh nghiệp của bạn.

Ở công ty nghiên cứu của tôi, chúng tôi đã tạo được chút tiếng tăm bằng một chuyên đề hội thảo trong ngành. Với việc sở hữu một triển lãm thương mại quan trọng nhất trong ngành mà các công ty lẫn các bên cung cấp dịch vụ đều muốn tham dự, chúng tôi đã tạo được một cái hào kinh tế đủ vững chắc để không nhân viên nào bắt chước được. Trên thực tế, có một nhân viên đã nghỉ việc ở công ty tôi để thành lập một công ty cạnh tranh mặc dù người này đã ký thỏa thuận không cạnh tranh. Cô ta thông báo rằng bên cô ta cũng cung cấp cùng một loại dịch vụ như của chúng tôi, nhưng chúng tôi đã đi trước năm năm trong ngành tổ chức hội thảo này. Thời gian không phải là yếu tố duy nhất, chúng tôi đã sở hữu một cái hào kinh tế mà khó có cựu nhân viên nào có thể tái tạo được.

Bạn đã bao giờ tự hỏi rằng loại hào kinh tế nào có thể bảo vệ bạn khỏi những nguy cơ này từ nhân viên của mình chưa? Hãy tham khảo một số ý tưởng sau đây:

- Sở hữu một nghiên cứu xếp hạng thường niên trong ngành: Interbrand đã xếp hạng tài sản thương hiệu giữa các công ty cung cấp dịch vụ marketing, khiến các công ty tư vấn thương hiệu một thành viên khó cạnh tranh được với họ.

- Sở hữu chương trình giải thưởng thường niên trong ngành: Ernst & Young đã khởi xướng chương trình giải thưởng Doanh nhân của năm. Giải thưởng này đã củng cố vị thế của công ty trong giới doanh nghiệp tăng trưởng nhanh và trao cho công ty lợi thế thực sự hơn hẳn các cựu nhân viên bất đồng tự mở văn phòng.

- Sở hữu một sự kiện trong ngành: Hằng năm, công ty ngân hàng đầu tư Allen & Co. có trụ sở tại New York lại tổ chức một sự kiện thu hút các đơn vị truyền thông và các nhà quản trị công nghệ tại Thung lũng Sun (Idaho).

- Sở hữu một chuẩn mực: Fred Reichheld là người sáng lập ra trải nghiệm khách hàng thân thiết của Bain & Company, đồng thời cũng là người tạo ra Chỉ số đo lường sự hài lòng của khách hàng (Net Promoter Score) – một cách dự đoán khả năng khách hàng quay lại mua hàng và giới thiệu cho các doanh nghiệp. Công ty

của ông sở hữu một cơ sở dữ liệu các điểm chuẩn. Nếu các công ty sử dụng Chỉ số đo lường sự hài lòng của khách hàng muốn tìm hiểu xem công ty của họ hiện đang nằm ở đâu trên thị trường so với các công ty khác, họ sẽ tới Bain & Company để xem các tiêu chuẩn và chiến lược, rồi lên kế hoạch xây dựng chương trình chăm sóc khách hàng thân thiết. Bain có một tiêu chuẩn tham gia đặc thù đến nỗi bất cứ nhân viên nào tham gia cũng sẽ phải mất hàng năm trời cùng hàng triệu đô-la mới có thể bắt chước được.

BƯỚC 8: CHUYỂN ĐỔI (CÁC) BẢN CHÀO MUA THÀNH HỢP ĐỒNG RÀNG BUỘC

Khi các buổi thuyết trình cấp quản lý kết thúc, thông thường, bạn sẽ hy vọng nhận được một bản chào mua nào đó dưới dạng Thư ý định không ràng buộc. Thư ý định không phải là một bản chào mua được đảm bảo. Khách hàng có quyền từ bỏ ý định bất cứ khi nào họ muốn, trừ khi trong thư có điều khoản bồi thường mà bên mua phải trả cho bên bán khi thương vụ không thành (breakup fee) (rất hiếm khi xảy ra đối với những công ty nhỏ hơn). Trên thực tế, các thương vụ thường sụp đổ trong quá trình thẩm tra hoạt động kinh doanh công ty (sẽ nói thêm dưới đây), vì vậy đừng quá choáng váng nếu việc này xảy ra với bạn.

Trong khi xem xét Thư ý định, nên nhớ rằng nhà tư vấn sẽ luôn cố gắng thuyết phục bạn dựa trên những điểm tích cực của bản chào mua bởi họ sẽ: (1) được trả tiền nếu thương vụ được chốt thành công, và (2) muốn điều chỉnh khoản phí tư vấn cao lên bằng cách nhắc nhở bạn rằng họ đã làm việc vất vả như thế nào. Đừng để các tay tư vấn chỉ đạo bạn mà hãy tự nghiên cứu bản chào mua thật kỹ càng. Thường thì mức giá chào mua sẽ gồm một khoản tiền mặt trả trước (hoặc một số quyền lợi khác như cổ phiếu) cùng một khoản trả sau đi kèm với ít nhất một điều kiện ràng buộc về những mục tiêu hiệu suất đối với công ty của bạn sau khi được bán, thường được đề cập đến như một bản điều khoản Earn-out. Hãy coi phần Earn-out như một món lợi bất ngờ. *Một bản điều khoản Earn-out thường được bên mua lại sử dụng để làm giảm rủi ro của họ xuống mức tối thiểu khi mua lại công ty của bạn.* Điều này có nghĩa là bạn sẽ phải gánh hầu hết rủi ro và bên mua là người được hưởng lợi nhiều nhất. Trong một số trường hợp, điều khoản Earn-out sinh lợi cho những chủ doanh nghiệp chấp nhận đặt bút ký; tuy nhiên, đa số chủ doanh nghiệp đã bán công ty lại trải qua một thời kỳ kinh hoàng, vì công ty chủ quản không thực hiện theo đúng như những gì họ đã hứa hẹn trong bản hợp đồng Earn-out. Miễn là bạn được nhận trước khoản tiền mong muốn và coi điều khoản Earn-out là một món lợi phát sinh – có cũng được mà

không có cũng chẳng sao, bạn có thể ra đi nếu tình hình ở công ty diễn ra theo chiều hướng tiêu cực. Nếu bạn cảm thấy cần phải ở lại để công ty đạt được đầy đủ giá trị, hãy chuẩn bị tinh thần cho một giai đoạn đầy khó khăn khi điều khoản Earn-out được thực hiện.

Quá trình thẩm tra hoạt động kinh doanh được nêu trong Thư ý định thường kéo dài 60-90 ngày. Một doanh nhân vốn là cựu chiến binh mà tôi biết thích gọi đây là "bài kiểm tra trực tràng" của doanh nhân khởi nghiệp. Nó không hề vui và chiến lược đối phó hay nhất là cố gắng sống sót. Thẩm tra hoạt động kinh doanh có thể làm bạn bị tổn thương và dường như mọi thứ về công ty sẽ bị phơi bày trước ánh sáng. Một công ty mua lại chuyên nghiệp sẽ cử một nhóm gồm các thành viên có trình độ Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh đến văn phòng của bạn và họ sẽ nhanh chóng xác định điểm yếu trong mô hình kinh doanh của công ty bạn. Đó là nhiệm vụ của họ. Hãy cố gắng giữ cái đầu lạnh trong thời gian này và trình bày mọi thứ một cách chân thành nhất có thể, đừng nói dối hoặc che đậy bất cứ sự thật nào.

BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM THỰC TẾ

Hầu hết những công ty mua lại chuyên nghiệp thường đưa ra một danh sách các câu hỏi cần được trả lời trước khi họ quyết định mua công ty của bạn. Họ sẽ yêu cầu các câu trả lời chi tiết cho những câu hỏi kiểu như sau:

- Khi nào thì hợp đồng thuê văn phòng của anh sẽ hết hạn và các điều khoản trong hợp đồng là gì?

- Anh có đầy đủ các bản hợp đồng nhất quán, đã ký và được cập nhật thường xuyên đối với khách hàng và nhân viên không?

- Những sản phẩm, ý tưởng, quy trình của anh có được bảo hộ bởi đăng ký nhãn hiệu hoặc bằng sáng chế không?

- Anh sử dụng loại công nghệ nào và những bản quyền phần mềm anh đang dùng có phải là bản mới nhất không?

- Các điều khoản vay vốn trong hợp đồng tín dụng của anh là gì?

- Các khoản phải thu của anh ra sao? Hiện tại, anh có khách hàng trả chậm hoặc trốn nợ không?

- Doanh nghiệp của anh có yêu cầu giấy phép hoạt động không? Nếu có, giấy tờ của anh có hợp pháp không?

- Anh có đang vướng vào vụ kiện tụng nào không?

Ngoài các câu hỏi chủ quan này, họ cũng sẽ cố gắng xem xét doanh nghiệp dưới cái nhìn cảm quan. Cụ thể, họ sẽ cố gắng xác định xem mức độ liên quan của bạn tới sự thành công của công ty và xem xét xem liệu công ty có thể phát triển mà không cần tới bạn không. Ta có thể mô tả nôm na công việc này là "may hơn khôn" và nó thường yêu cầu khách mua tiềm năng phải sử dụng một số thủ thuật nghề nghiệp:

Thủ thuật 1: Thay đổi lịch hẹn. Bằng việc yêu cầu bạn thay đổi lịch họp vào phút chót, công ty mua lại sẽ đoán được mức độ liên quan của bạn đối với việc phục vụ khách hàng. Nếu bạn không thể đáp ứng được yêu cầu thay đổi, công ty mua lại sẽ tìm hiểu lý do và cố gắng xác định xem mảng kinh doanh nào phụ thuộc vào bạn đến mức bạn phải luôn có mặt để giám sát.

Thủ thuật 2: Kiểm tra công ty của bạn có tầm nhìn nhất quán không. Công ty mua lại có thể yêu cầu bạn giải thích tầm nhìn của công ty, và đây là câu hỏi mà bạn nên chuẩn bị kỹ càng trước khi trả lời. Tuy nhiên, họ cũng có thể hỏi nhân viên và các quản lý chủ chốt của bạn câu hỏi này. Nếu câu trả lời từ nhân viên không nhất quán với bạn, công ty mua lại sẽ cho rằng đây là dấu hiệu của việc bạn là người duy nhất nắm giữ tương lai của doanh nghiệp.

Thủ thuật 3: Hỏi khách hàng của bạn lý do họ chọn làm việc với công ty bạn. Công ty mua lại tiềm năng có thể sẽ yêu cầu được nói chuyện trực tiếp với một vài khách hàng của bạn. Họ thường mong là bạn sẽ chọn những khách hàng gắn bó nhất và trung thành nhất với công ty để nghe được những điều tích cực. Tuy nhiên, họ có thể đưa ra những kiểu câu hỏi như: "Tại sao ông/bà lại hợp tác kinh doanh với công ty này?" Công ty mua lại muốn tìm hiểu lý do vì sao khách hàng đó lại gắn bó lâu dài với công ty. Nếu khách hàng của bạn trả lời bằng việc mô tả những lợi ích từ sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty bạn nói chung, đó sẽ là những câu trả lời tốt. Ngược lại, nếu họ trả lời rằng do họ thích cá nhân bạn thì điều này sẽ vô cùng tệ.

Thủ thuật 4: Bí mật mua hàng. Các công ty mua lại thường thực hiện những công tác nghiên cứu ban đầu một cách bí mật, trước cả khi bạn biết là họ quan tâm đến việc mua lại doanh nghiệp của bạn. Họ có thể đóng giả làm khách hàng bình thường, ghé thăm trang web hoặc trực tiếp đến văn phòng của bạn để tìm hiểu công ty từ góc độ khách hàng. Hãy đảm bảo công ty bạn luôn cung cấp các trải nghiệm một cách chặt chẽ và nhất quán, dù cho đó là

khách hàng quen hay lạ, đồng thời bạn cần tuyệt đối tránh việc đích thân tìm kiếm và phục vụ khách hàng mới. Nếu công ty mua tiềm năng thấy bạn đích thân ra làm việc với khách hàng mới, họ sẽ quan ngại rằng nếu thiếu bạn, công ty sẽ lâm vào tình trạng khó khăn.

Khi quá trình thẩm tra hoạt động kinh doanh kết thúc, mức giá chào mua trong Thư ý định có thể sẽ giảm xuống. Đừng choáng váng với việc này. Nếu chuẩn bị tinh thần trước, có khi bạn lại ngạc nhiên nếu điều đó không xảy ra. Bạn cần xem xét lại các tính toán đã thực hiện khi nhận được Thư ý định ban đầu. Nếu mức giá mới vẫn nằm trong khoảng tiền trả trước mà bạn mong muốn thì lúc này bạn có thể đặt bút ký vào bản chào mua này. Nếu không, bạn có thể từ chối – đừng quan tâm đến những điều công ty mua lại đó hứa hẹn nhằm giúp bạn đạt được mục tiêu đề ra trong phần Earn-out.

Trong trường hợp bạn đồng ý với bản chào mua sau khi được sửa đổi hoặc khi giai đoạn thẩm tra hoạt động kinh doanh kết thúc, bạn sẽ có một buổi họp cuối cùng để chốt lại mọi việc. Buổi họp này thường diễn ra tại hãng tư vấn luật của công ty mua lại do đây sẽ là nơi xử lý các thủ tục cần thiết. Bạn sẽ phải ký rất nhiều giấy tờ khác nhau và sau khi các tài liệu đã được các bên ký, hãng tư vấn luật sẽ chuyển số tiền mua lại vào tài khoản của bạn. Lúc này, thương vụ sẽ chính thức khép lại.

Tổng kết các bí quyết của TED

B

Í QUYẾT SỐ 1:

Đừng ôm đồm tất cả, hãy tiến hành chuyên môn hóa. Nếu bạn tập trung làm tốt một việc và thuê các chuyên gia trong lĩnh vực, chất lượng công việc sẽ được cải thiện và bạn sẽ tạo được vị thế riêng cho mình so với các đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường.

BÍ QUYẾT SỐ 2:

Phụ thuộc quá nhiều vào một khách hàng sẽ rất mạo hiểm và làm chùn chân những người mua tiềm năng. Hãy đảm bảo rằng không có khách hàng nào chiếm quá 15% doanh thu của công ty bạn.

BÍ QUYẾT SỐ 3:

Sở hữu một quy trình bài bản sẽ giúp việc giới thiệu sản phẩm trở nên dễ dàng hơn và bạn có thể hoàn toàn nắm được quyền kiểm soát mọi việc. Khi bạn có tầm nhìn rõ ràng về sản phẩm đang bán, các khách hàng tiềm năng sẽ muốn mua sản phẩm của bạn hơn.

BÍ QUYẾT SỐ 4:

Đừng gắn liền bản thân với công ty. Nếu người mua nhìn nhận công ty không thể vận hành mà không có bạn, họ sẽ không bao giờ trả giá mua cao nhất.

BÍ QUYẾT SỐ 5:

Tuyệt đối tránh rơi vào tình trạng thiếu hụt tiền mặt. Một khi bạn đã quy chuẩn hóa dịch vụ của mình, hãy yêu cầu khách hàng thanh toán trước hoặc thanh toán theo từng giai đoạn để tạo ra chu kỳ dòng tiền tích cực.

BÍ QUYẾT SỐ 6:

Đừng ngại từ chối các dự án. Hãy chứng minh cho khách hàng thấy sự nghiêm túc của bạn về quyết định chuyên môn hóa bằng cách từ chối những công việc không nằm trong khả năng và chuyên môn. Càng từ chối nhiều, bạn sẽ càng được nhiều người giới thiệu tới những ai có nhu cầu sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ chuyên biệt của bạn.

BÍ QUYẾT SỐ 7:

Dành thời gian để tính toán số lượng khách hàng tiềm năng có thể mang lại các hợp đồng. Con số này là yếu tố quan trọng trong quá trình bán công ty bởi dựa vào đó, người mua sẽ ước lượng được quy mô của cơ hội thị trường.

BÍ QUYẾT SỐ 8:

Có hai đại diện bán hàng sẽ luôn tốt hơn là một. Nhờ có tính cạnh tranh, các đại diện bán hàng sẽ cố gắng ganh đua với nhau. Và việc có đồng thời hai đại diện bán hàng sẽ chứng tỏ cho người mua thấy bạn có mô hình bán hàng linh hoạt, không chỉ dựa vào duy nhất một đại diện bán hàng giỏi.

BÍ QUYẾT SỐ 9:

Hãy tuyển người giỏi chào bán sản phẩm, chứ không phải người giỏi chào bán dịch vụ. Những người có khả năng bán sản phẩm sẽ nắm được bí quyết thuyết phục khách hàng rằng sản phẩm họ đang bán hoàn toàn thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng, thay vì nhượng bộ điều chỉnh sản phẩm theo ý khách hàng.

BÍ QUYẾT SỐ 10:

Hãy bỏ qua báo cáo lãi-lỗ trong năm khi bạn quyết định tạo nên các thay đổi để tiêu chuẩn hóa dịch vụ của mình, kể cả khi việc này sẽ khiến bạn và nhân viên phải từ bỏ khoản tiền thưởng của năm đó. Bạn sẽ sớm giành lại phong độ, miễn là dòng tiền của bạn luôn ổn định.

BÍ QUYẾT SỐ 11:

Bạn cần ít nhất hai năm để hiệu quả của việc tiêu chuẩn hóa mô hình bán hàng được thể hiện trong các báo cáo tài chính trước khi bán công ty.

BÍ QUYẾT SỐ 12:

Xây dựng một đội ngũ quản lý và đưa ra kế hoạch khen thưởng dài hạn xứng đáng với thành tích cá nhân và sự trung thành của họ.

BÍ QUYẾT SỐ 13:

Hãy chọn bên tư vấn coi doanh nghiệp của bạn không phải là khách hàng lớn nhất cũng không phải là khách hàng nhỏ nhất. Hãy đảm bảo là họ am hiểu về ngành kinh doanh của bạn.

BÍ QUYẾT SỐ 14:

Tuyệt đối tránh một công ty tư vấn chỉ đề xuất dịch vụ môi giới kèm một khách hàng duy nhất. Bạn cần đảm bảo doanh nghiệp của bạn khi được bán lại phải có tính cạnh tranh và tránh để cho các công ty tư vấn lợi dụng bạn để ghi điểm với khách hàng cao cấp của họ.

BÍ QUYẾT SỐ 15:

Hãy nghĩ lớn. Soạn một bản kế hoạch kinh doanh cho ba năm đủ để vẽ nên bức tranh khả thi cho việc kinh doanh của bạn. Hãy nhớ rằng công ty mua sẽ có nhiều nguồn lực giúp công ty của bạn thúc đẩy tăng trưởng.

BÍ QUYẾT SỐ 16:

Nếu muốn trở thành một doanh nghiệp có thể bán lại và lấy sản phẩm làm định hướng kinh doanh, bạn cần phải nói ngôn ngữ của doanh nghiệp đó. Hãy thay thế các từ như “client” thành “customer” (khách hàng) và “công ty” thành “công ty kinh doanh”. Đừng quên loại bỏ trang web và các công cụ giao tiếp với khách hàng trong bất kỳ tài liệu tham khảo nào có ý chỉ doanh nghiệp của bạn là một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chung chung.

BÍ QUYẾT SỐ 17:

Đừng đề xuất các phương án liên quan tới cổ phần để giữ chân các nhân lực chủ chốt sau thương vụ mua bán công ty. Thay vào đó, hãy thưởng cho các thành viên trong đội ngũ quản lý một khoản tiền để giữ chân họ ở lại sau khi bán được công ty. Hãy trả khoản thưởng này thành hai hoặc nhiều lần cho những người đồng ý ở lại để đảm bảo những nhân viên quan trọng sẽ ở lại trong quá

trình sáp nhập công ty.

Những cuốn sách và nguồn tài liệu nên đọc

ĐĂNG KÝ TẠI BUILTTOSELL.COM

Mỗi tuần, tôi thường chia sẻ những gợi ý tham khảo mới nhất về việc xây dựng một doanh nghiệp có giá trị và có thể bán lại – doanh nghiệp có thể phát triển mà không cần tới bạn. Hãy đăng ký tại địa chỉ: www.BuiltToSell.com và bạn sẽ lập tức nhận được quyền truy cập cuốn The Freedom Manifest (tạm dịch: Tuyên ngôn Tự do), một cuốn sách điện tử miễn phí dành cho các chủ doanh nghiệp. Chúng ta cũng có thể kết nối với nhau thông qua tài khoản Twitter của tôi: @JohnWarrillow.

Hãy khám phá xem công ty của bạn đáng giá bao nhiêu tại thời điểm này bằng cách thực hiện bài Kiểm tra chỉ mục Khả năng bán gồm 10 câu hỏi miễn phí và tìm xem bạn có thể bán doanh nghiệp với giá bao nhiêu qua trang web: www.BuiltToSell.com/quiz.

HOÀN THÀNH CHU KỲ KINH DOANH

Khi bạn chuẩn bị rút khỏi công ty, hãy nghĩ đến việc giúp đỡ một doanh nhân mới gia nhập thế giới khởi nghiệp bằng cách tham gia vào đội ngũ cho vay Kiva chúng tôi. Với Kiva, bạn có thể cho các doanh nhân khởi nghiệp đến từ các nước đang phát triển vay những khoản tiền nhỏ (mức vay khởi điểm là 25 đô-la). Tìm hiểu thêm về đội ngũ cho vay Kiva tại: www.BuiltToSell.com/kiva.

THAM GIA KHÓA HỌC HUẤN LUYỆN CHIẾN LƯỢC

Khóa học Huấn luyện Chiến lược bao gồm các chuyên gia về xây dựng doanh nghiệp và cuộc sống. Họ đã tạo ra khái niệm mức đề nghị tiêu chuẩn rất độc đáo. Họ sẽ giúp bạn diễn giải và thực hiện quy trình của mình, hãy ghé thăm: www.strategiccoach.com.

ĐỌC BỘ SÁCH E-MYTH VÀ TÌM MỘT HUẤN LUYỆN VIÊN E-MYTH

Michael Gerber đã đặt ra thuật ngữ "điều hành công việc chứ không phải đích thân làm việc" (working on the business not in the business) trong cuốn sách bán chạy nhất của ông The E-Myth Revisited (Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả)[21]. Nhưng đừng chỉ đọc sách mà hãy tham gia chương trình huấn luyện của E-Myth tại: www.e-myth.com.

THEO DÕI TIM FERRIS

Tim Ferris là tác giả của cuốn The 4-Hour Workweek (Tuần làm việc 4 giờ). Anh ấy sẽ tư vấn những việc bạn có thể làm sau khi bán công ty. Hãy truy cập: www.fourhourworkweek.com.

THAM DỰ MỌI SỰ KIỆN DO VERNE HARNISH TỔ CHỨC

Verne Harnish điều hành Gazelles và là tác giả của cuốn Mastering the Rockefeller Habits (tạm dịch: Nắm bắt các thói quen của Rockefeller). Ông là chuyên gia phát triển, công ty của ông chuyên huấn luyện và giáo dục cho các công ty tăng trưởng. Hãy đăng ký để nhận Weekly Insights (tạm dịch: Thông tin hằng tuần) tại địa chỉ: www.gazelles.com.

ĐỌC CUỐN NHỮNG NGƯỜI KHỔNG LỒ BÉ NHỎ

Bo Burlingham đã ghi lại cuộc đời của một doanh nhân khởi nghiệp trong nhiều năm trời trên tạp chí Inc. Cuốn Những người khổng lồ bé nhỏ sẽ truyền cảm hứng cho bạn, giúp bạn tập trung vào việc bạn làm tốt nhất thay vì ôm đồm quá nhiều việc cùng lúc để theo đuổi "nguồn doanh thu xấu". Hãy truy cập: www.smallgiants.com.

ĐỌC CÁC BÀI VIẾT CỦA NORM BRODSKY

Norm là huyền thoại trong giới doanh nhân. Ông đã xây dựng bảy doanh nghiệp và viết bài cho tạp chí Inc. (phiên bản trực tuyến có tại www.inc.com).

ĐĂNG KÝ THEO DÕI NHỮNG XU HƯỚNG KINH DOANH QUY MÔ NHỎ

Anital Campbell là chuyên gia truyền thông đa phương tiện chuyên về các thông tin doanh nghiệp quy mô nhỏ. Cô đã viết blog, tweet và viết bài cho hàng trăm nghìn chủ doanh nghiệp

nhỏ mỗi tháng. Hãy truy cập: www.smallbiztrend.com.

ĐỌC CUỐN TOPGRADING (tạm dịch: phương pháp tuyển dụng topgrading) VÀ TOPGRADING FOR SALEs (tạm dịch: ứng dụng topgrading trong bán hàng)

Bạn sẽ được tìm hiểu về công thức tuyệt vời trong việc tuyển dụng, bao gồm những đại diện bán hàng mà bạn cần để vận hành cơ chế bán hàng mà không cần tới bạn. Hãy truy cập: www.smarttopgrading.com.

ĐỌC CUỐN BRAND: IT AIN'T THE LOGO

(TẠM DỊCH: THƯƠNG HIỆU: KHÔNG CHỈ LÀ LOGO)

Cùng học cách tạo ra một thương hiệu độc lập và không gắn liền với cá nhân bạn.

Hãy tham khảo thêm các tài liệu và lời khuyên về việc tạo ra một doanh nghiệp có thể bán được tại: www.BuiltToSell.com.

Lời cảm ơn

Người ta thường nói: "Cần cả một ngôi làng để nuôi dạy một đứa trẻ." Tôi cảm thấy câu này rất chính xác trong việc viết sách. Dự án này đã tóm gọn những gì tôi học được trong kinh doanh từ lúc mới bắt đầu cho đến khi thoái lui khỏi bốn công ty. Công ty đầu tiên của tôi đã thất bại thảm hại và tôi có lẽ đã không thể đi tiếp nếu không nhận được sự hỗ trợ, lời động viên và hướng dẫn tận tình của những người thầy tuyệt vời. Ted Matthews là sự kết hợp giữa sự hiểu biết về marketing của Richard Branson và trái tim của Mẹ Teresa. Ted, cảm ơn anh. Những người thầy khác của tôi là Michael de Pencier, David Drew, Jay Gordon, Bruce MacLellan, Louise Mitchell, Rob Paterson, Dan Sullivan và Dan Taylor (1952- 2009).

Bo Burlingham là một trong nhiều tác giả đã dành thời gian và tài năng để giúp đỡ tôi. Những tác giả khác đã truyền cảm hứng và cho tôi lời khuyên hữu ích là Jim Blasigame, Anita Campbell, Tom Deans, John Ellett, Jason Fried, Seth Godin, Verne Harnish, John Brown, Shep Hyken, John Jantsch, Rich Sloan, Tim Ferriss, Gary Vaynerchuk, Guy Kawasaki, Bob Bury, Doug Tatum, Ken Blanchard, Norm Brodsky, Chris Brogan, Chris Guillebeau, Jeremy Gutsche, Tom Peters, Jonathan Field, Dan Pink, Gretchen Rubin, Marshall Goldsmith và Pamela Slim.

Matt Quinn và Mike Hofman của tạp chí Inc., Sean Stanleigh của tờ Globe and Mail, cùng Lindsay Blakely đến từ CBS Interactive là những biên tập viên đã giúp đỡ tôi trau chuốt tư duy.

Andrea Nickel và Perry Miele của Beringer Capital đã dạy tôi nhiều điều về thế giới bí ẩn của những thương vụ mua bán và sáp nhập. Beringer tuy là một công ty có quy mô nhỏ nhưng lại đạt được nhiều thành công ngoài sức tưởng tượng. Tôi cũng đã được các chuyên gia trong ngành như Randy Cochran, Ron Dersch, Ritch và Mike Epstein, Michael Henry, Diane Neiderman, Steve Parrish,

George Rossolatos, Rob Slee và Colin Walker tư vấn về quy trình giao dịch.

Carol Franco vừa là đại diện vừa là người bạn mà tôi vô cùng trân quý.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến những nhà lãnh đạo tư tưởng trong thị trường công ty nhỏ đã khích lệ tôi hoàn thành dự án này, bao gồm Doug Case tại Wells Fargo, Elisa Cool và Evan Blank từ tạp chí Wall Street Journal, Steve Chadwick tại Verizon Wireless, Kareem Chouli của VISA, Barry Ellison từ BDC, Glauco Ferrari và Cindy Bates từ Microsoft, Walter Good và Wendy Vinson từ E-Myth Worldwide, Mike Handelsman từ BizBuySell.com, Deborah Herman từ SunTrust, Beth Horowitz từ Discover Network, Bob Lapointe từ tạp chí Inc., Shane Lawrence từ TD, Randy McCollum từ Administaff, Kyle McNamara và Dave Wilton từ Scotiabank, Jeff Parker từ US Bank, Bruno Perreault từ MasterCard, Derrick Ragland và Stephen Miller từ HSBC, Karen Ripperger từ The Principal, Karen Sawyer và James Wong từ BMO, Karen Larrimer từ PNC, Susan Sobbott cùng Howard Grosfield và Denise Pickett từ American Express, cùng Keith Williams và Becky Roemen từ Entrepreneurs' Organization (EO).

Cảm ơn những người bạn đến từ diễn đàn EO gồm Mike Boydell, Sam Ifergan, Steve Horst, Sean Hunt, Joe Stutzman và Dean Tai đã chia sẻ câu chuyện về sự nghiệp kinh doanh và kinh nghiệm cá nhân của họ cho tôi.

Xin chân thành cảm ơn đội ngũ ở Portfolio, đặc biệt là Brooke Carey.

Cathy Witlox là người có con mắt tinh tường mà tôi không thể không nhắc đến.

Tôi đã "tra tấn" rất nhiều bạn bè bằng cách ép họ đọc đi đọc lại các bản nháp ban đầu của cuốn sách này. Cảm ơn các bạn vì đã chỉ ra những lỗi sai của tôi để cuốn sách được hoàn thiện hơn: Rich Cooper, Liane Hunt, Simon Tuplin và Trevor Currie.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới chị gái Emma của tôi, người đã chỉ cho tôi thấy sự khác biệt giữa việc muốn bán một công ty và muốn tạo nên một công ty có thể bán được.

Cảm ơn mẹ vì đã luôn khuyến khích con đọc và viết mặc dù con không hề thích làm những việc này khi còn nhỏ. Cảm ơn mẹ đã dạy con cách đếm ngược từ 10 trước mỗi bài phát biểu quan trọng

và là người biên tập ấn bản đầu tiên cho cuốn sách này. Bố, bố đã dạy con mọi điều cần biết về kinh doanh và việc trở thành một người bố. Con sẽ luôn cố gắng làm tốt cả hai việc này.

Xin gửi đến JB và The Lads lời cảm ơn chân thành: Các bạn đã khiến mọi nỗ lực đều trở nên đáng giá.

Chú thích

1. Các biên tập viên được quyền theo dõi các đề tài mà họ quan tâm, không phải thông qua các trưởng ban hay biên tập viên khác. Dù không thuộc một phòng ban nào và không có nhiệm vụ cố định nhưng họ vẫn là biên tập viên của tờ báo đó. (BTV)

2. Cả hai cuốn sách đều được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2010. (BTV)

3. Cuốn sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2010. (BTV)

4. Danh sách Fortune 500: Bảng xếp hạng 500 công ty lớn nhất nước Mỹ tính theo tổng doanh thu do tạp chí Fortune thực hiện. (BTV)

5. Cuốn sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2009. (BTV)

6. Brochure: Một dạng ấn phẩm quảng cáo gồm những thông tin giới thiệu chung về một sản phẩm, sự kiện, địa điểm du lịch nổi tiếng, hình ảnh, (BTV)

7. Gói thư trực tiếp bao gồm cac tài liệu marketing đa dạng như brochure, catalog, bưu thiếp, tờ rơi bán hàng,... (BTV)

8. Điều khoản Earn-out: Tiêu chí hiệu quả kinh doanh của công ty sau quá trình mua bán và sáp nhập. Theo đó, một phần tiền thanh toán cho việc mua tài sản/công ty sẽ được nhà đầu tư giữ lại trong khoảng thời gian nhất định và sẽ thanh toán cho bên bán với điều kiện lợi nhuận hay doanh thu của công ty được thu mua phải đạt đến một con số nhất định. Đây là cách nhà đầu tư hạn chế rủi ro khi mua một công ty. (ND)

9. Phong bì số 10 màu trắng: Loại phong bì phổ biến nhất được dùng để phản hồi giữa các công ty nhằm gửi thư, bảng báo giá, tờ rơi quảng cáo, séc, tài liệu... (BTV)

10. AMA – Advertising and Marketing Association: Hiệp hội quảng cáo và marketing. (BTV)

11. Sale engine (hay Online sale engine): Sự kết hợp các hoạt động marketing cùng với nguồn tài sản tạo ra dòng khách hàng ổn định và vững chắc từ tháng này qua tháng khác. (ND)

12. GAAP: Các nguyên tắc kế toán được chấp nhận chung. (BTV)

13. EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization: Thu nhập trước thuế, trả lãi và khấu hao. (BTV)

14. Holding company là công ty sở hữu toàn diện, đa số, hay một phần cổ phiếu của một hay nhiều công ty con khác. (BTV)

15. Pilates: Phương pháp giảm cân bằng cách kết hợp một chuỗi bài tập thể dục có kiểm soát để tăng sức mạnh cho cơ bắp và cải thiện sức khỏe. (BTV)

16. Giá trị cộng hưởng: Những yếu tố góp phần tạo nên sức bật mới, nâng cao giá trị cho doanh nghiệp khi tiến hành sáp nhập và mua bán. (BTV)

17. In offset: Một kỹ thuật in ấn mà trong đó, các hình ảnh dính mực in được ép lên các tấm cao su trước rồi mới ép từ miếng cao su này lên giấy. (BTV)

18. Thư Ý định: Loại tài liệu thường được dùng trong các thương vụ mua bán và sáp nhập, ghi lại các điều khoản sơ bộ của một thỏa thuận. (BTV)

19. Nhóm tập trung: Một phương pháp nghiên cứu định tính, trong đó một nhóm khoảng tám người được mời đến một địa điểm để thảo luận các chủ đề được cho sẵn, giúp các nhà nghiên cứu tìm hiểu sâu hơn về các lĩnh vực được quan tâm. (BTV)

20. Ông liên tưởng doanh nghiệp như một thành trì cần có hào lũy bao quanh để thêm vững chắc. Cái hào kinh tế mà Buffett nói đến chính là những lợi thế cạnh tranh lâu bền của công ty đó. (ND)

21.Cuốn sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.